

Jenni Pylvänäinen

TELEMARKKINOINNIN
KEHITTÄMINEN
TYÖNTEKIJÖIDEN
NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Liiketalous


Joulukuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2014
Tekijä(t) Jenni Pylvänäinen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma
Nimeke Telemarkkinoinnin kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää telemarkkinointia ja telemarkkinointikampanjoita kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksessä ei ole tutkittu ennen telemarkkinointikampanjoita, koska niitä ei ole järjestetty vielä kovin monena vuotena. Telemarkkinoinnin kehittämisellä pyritään siihen, että henkilöstö osallistuisi aktiivisemmin telemarkkinointikampanjoihin kohdeyrityksessä. Tutkin henkilöstöä motivoivia asioita, jotka vaikuttavat heidän osallistumiseensa sekä organisaation tukea telemarkkinoinnin suhteen. Tutkimusongelmana on, miten saada yhä useampi työntekijä osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin ja miten työnantaja voisi motivoida osallistujia.</p> <p>Kehittämisehdotuksia varten keräsin tutkimusaineistoa kvalitatiivisella tutkimuksella. Toteutin tutkimuksen puolistrukturoituna teemahaastatteluna puhelimitse syyskuun lopussa vuonna 2014, jolloin haastattelin viittä kohdeyrityksen työntekijää.</p> <p>Tutkimuksessani tuli ilmi, että kohdeyrityksessä osallistutaan aktiivisesti telemarkkinointikampanjoihin ja niiden koetaan sujuvan aiempaa paremmin. Koulutusta kaivataan kuitenkin aihepiireihin, joista asiakkaille soitetaan. Kohdeyrityksessä ei palkita tällä hetkellä telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta ja osallistuminen näkyy ainoastaan työntekijöiden henkilökohtaisissa tavoitteissa. Henkilöstö kaipaisi koulutuksen ja soittoajan muutoksen lisäksi pientä palkitsemista telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta. Heidän motivaationsa on yleisesti ottaen kuitenkin hyvällä tasolla. Esimiehen toimintaa pidetään kannustavana ja kehityskeskusteluissa telemarkkinointi on ainakin osittain esillä.</p> <p>Tulevaisuudessa kohdeyritys voisi kiinnittää huomiota soittojen määrän sijaan niiden laatuun sekä suoramarkkinoinnin hyödyntämiseen. Henkilöstön motivaatiota voisi kasvattaa soittoajankohdan muuttamisella sekä järjestämällä koulutuksia. Kannustamiskeinoja suunnitellessa tulisi pohtia henkilöstön pientä palkitsemista sekä aineellisin että aineettomin keinoin.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Telemarkkinointi, motivaatio, palkitseminen, kehityskeskustelut, myynti		
Sivumäärä 73 s. + 1 liite	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Auvinen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X

DESCRIPTION

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</div> <div style="font-size: 0.8em; margin: 0;">University of Applied Sciences</div> </div>		Date of the master's thesis <div style="font-size: 1.1em;">9 December 2014</div>	
Author(s) Jenni Pylvänäinen		Degree programme and option Business Management	
Name of the master's thesis Improving telemarketing from the personnel's perspective			
Abstract <p>The aim of this bachelor's thesis was to improve telemarketing and telemarketing campaigns in Company X. Company X has not conducted research on telemarketing campaigns before because they have not organized them yet so frequently. The main reason to improve telemarketing is that the personnel would participate more actively in telemarketing campaigns in Company X. I study things that motivate personnel and have an impact on their participation. I also examine organisation's support towards the personnel with telemarketing. The research problem is how to get more employees to participate in telemarketing campaigns and how the employer could motivate them.</p> <p>I collected my material by using a qualitative method in my study to base my development proposals on. I arranged a theme interview by phone at the end of September 2014. I interviewed five employees of Company X.</p> <p>My research indicated that the personnel is participating in telemarketing campaigns actively and they think that telemarketing campaigns are going better than before. The personnel feels that they need more training and information about the themes which they are calling customers about. Company X is not rewarding personnel for their input into telemarketing campaigns. Participating in telemarketing campaigns shows only in the personnel's personal goals. The personnel would also like to have some changes made in the calling periods and little rewards for their input into telemarketing campaigns. Their motivation is still good and they think that the supervisor is supportive. Telemarketing is brought up at least occasionally in development discussions.</p> <p>In the future Company X could pay more attention to the quality of the telephone calls instead of their quantity. Company X could also benefit from direct marketing in telemarketing campaigns. By changing the time of telemarketing campaigns and arranging training Company X could improve the personnel's motivation. Company X could consider implementing some rewarding methods that could be both material and immaterial to develop its ways of support.</p>			
Subject headings, (keywords) Telemarketing, motivation, rewarding, development discussions, sales			
Pages 73 p. + 1 app.	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Päivi Auvinen		Master's thesis assigned by Company X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TELEMARKKINOINTI MYYNTITYÖN TUKENA	2
2.1	Telemarkkinointi.....	2
2.1.1	Telemarkkinointi osana suoramarkkinointia.....	2
2.1.2	Telemarkkinoinnin päämuodot	5
2.1.3	Telemarkkinoinnin edut	7
2.2	Henkilökohtainen myyntityö	9
2.2.1	Henkilökohtaisen myyntityön käsite.....	9
2.2.2	Asiakaspalvelu puhelimessa	10
2.2.3	Myyntipuhelun kulku.....	13
2.2.4	Vastaväitteet.....	16
3	MOTIVOINTI JA KANNUSTAMINEN	19
3.1	Motivaatio.....	19
3.1.1	Motivaation käsite.....	19
3.1.2	Motivaatioteoriat.....	21
3.1.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
3.1.4	Itsensä motivointi.....	23
3.2	Sisäinen markkinointi	26
3.2.1	Sisäisen markkinoinnin tavoite	26
3.2.2	Sisäisen markkinoinnin keinot.....	27
3.3	Kehityskeskustelut.....	30
3.4	Palkitseminen.....	32
3.4.1	Palkitsemisen kokonaisuus	32
3.4.2	Palkitsemisen keinot	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
4.1	Toimeksiantaja.....	37
4.2	Tutkimusmenetelmät	38
4.3	Tutkimusaineisto.....	40
4.4	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	42
5	TELEMARKKINOINTIKAMPANJOIHIN OSALLISTUMINEN	45
5.1	Telemarkkinointi.....	45
5.2	Henkilökohtainen myyntityö	46

5.3	Motivaatio.....	49
5.4	Kannustaminen	51
5.5	Telemarkkinoinnin nykytila yrityksessä X.....	54
6	TELEMARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN	55
6.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset.....	56
6.1.1	Telemarkkinointi.....	56
6.1.2	Motivaatio	59
6.1.3	Kannustaminen	61
6.2	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	66
7	PÄÄTÄNTÖ	69
	LÄHTEET	71
	LIITE	
	1 Haastattelurunko	

1 JOHDANTO

Telemarkkinointi on monen yrityksen käytössä oleva työväline, jolla tehdään uusasiakashankintaa, asiakaspalvelua, myyntityötä sekä asiakaskyselyitä. Telemarkkinoinnin avulla voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä sekä kiinnostusta yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Vaikka teknologian kehitys on mahdollistanut uusia ja erilaisia markkinointikeinoja, ei puhelimesta tehtävä myyntityö ole kuitenkaan menettänyt merkitystään.

Tämän opinnäytetyön aiheena on telemarkkinoinnin ja erityisesti telemarkkinointikampanjoiden kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta kohdeyritykselle X. Kohdeyrityksessä X telemarkkinointia on harjoitettu jo pitkään, mutta henkilöstöä pitäisi saada osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin enemmän. Sain aiheen opinnäytetyöhöni toimeksiantajalta, kun syventävä työharjoitteluni kyseisessä yrityksessä oli päättynyt. Toimeksiantajani haluaa selvittää työntekijöitä motivoivia asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön aktiivisuuteen telemarkkinointikampanjoita koskien.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on, miten saada yhä useampi työntekijä osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin ja mitä työnantaja voisi asian hyväksi tehdä. Pyrin selvittämään työntekijöitä motivoivia asioita ja keinoja. Lisäksi otan selvää, onko palkitsemistavoilla vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja minkälaista palkitsemista henkilöstö arvostaa. Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimukseni on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka suoritan puhelimesta viidelle kohdeyrityksen työntekijälle.

Teoreettisen viitekehitykseni muodostin kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on telemarkkinointi myyntityön tukena, jossa käsittelen muun muassa telemarkkinoinnin päämuotoja sekä henkilökohtaista myyntityötä. Toinen pääluku on motivointi ja kannustaminen ja siinä perehdyn esimerkiksi motivaatioon, sisäiseen markkinointiin, kehityskeskusteluihin ja palkitsemiseen. Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni toteen toteutuksen. Viidennessä luvussa esittelen tutkimustulokset sekä kohdeyrityksen nykyisen tavan toteuttaa telemarkkinointia. Kuudes luku sisältää toimenpidesuositukset telemarkkinointiin, henkilöstön motivaatioon ja kannustamiseen. Kuudennessa luvussa pohdin myös tutkimukseni laatua ja luotettavuutta.

2 TELEMARKKINOINTI MYYNTITYÖN TUKENA

Puhelin on edelleen tärkeä väline myyntityössä, eikä se ole menettänyt merkitystään, vaikka muitakin myyntikanavia on tullut yrityksien käytäntöihin. Puhelin on toimiva väline myyntityöhön ja siihen liittyvään toimintaan. Lisäksi puhelin tukee myyntityötä ja sen välityksellä myyjän on helppo mukauttaa viestiänsä ja reagoida asiakkaan antamaan palautteeseen. Viestin mukauttaminen ja suora reagointi ei onnistu esimerkiksi kirjeen tai sähköpostin avulla. Puhelimen kautta myyjän on myös helpompi vakuuttaa asiakas ja vaikuttaa tämän mielipiteisiin. (Alanen ym. 2005, 121.)

Puhelin on oikein käytettynä helppo työväline keskustella asiakkaan kanssa ja vastaanottaa asiakkaan kuulumiset. Tällöin asiakkaalle voidaan jättää positiivinen ja hyvä kuva yrityksestä ja näin opitaan myös lisää asiakkaasta. Henkilökunnan osaaminen puhelimessa voi tuoda uusia ideoita ja saada aikaan muiden tuotteiden myyntiä. Sen sijaan, että yritykset tähtäisivät lyhyisiin ja ytimekkäisiin puheluihin, tulisi niiden enemminkin panostaa asiakkaiden tyytyväisyyteen puhelun aikana ja lopuksi. (Kotler 2003, 127–128.)

2.1 Telemarkkinointi

Telemarkkinointi on markkinointiviestintää, joka on tarkasti kohdistettua, mitattavaa, kaksisuuntaista ja elektronista. Telemarkkinointi tulee liittää yrityksen muun markkinoinnin tueksi, jolloin se on tehokas myynnin ja suoramarkkinoinnin apuväline. (Bergström & Leppänen 2007, 384.) Seuraavissa alaluvuissa käsittelen telemarkkinoinnin roolia suoramarkkinoinnissa, telemarkkinoinnin tarkoitusta ja telemarkkinoinnin hyötyjä. Lisäksi erittelen telemarkkinoinnin kaksi päämuotoa ja kerron, miten ne eroavat toisistaan. Telemarkkinoinnin tarkoituksen selventämisen lisäksi kerron, millaista hyötyä telemarkkinoinnista on yrityksille ja mitä etua sen käyttämisestä on. Myyjän osuutta telemarkkinoinnissa käsittelen vain lyhyesti, koska kerron siitä enemmän luvussa asiakaspalvelu puhelimessa.

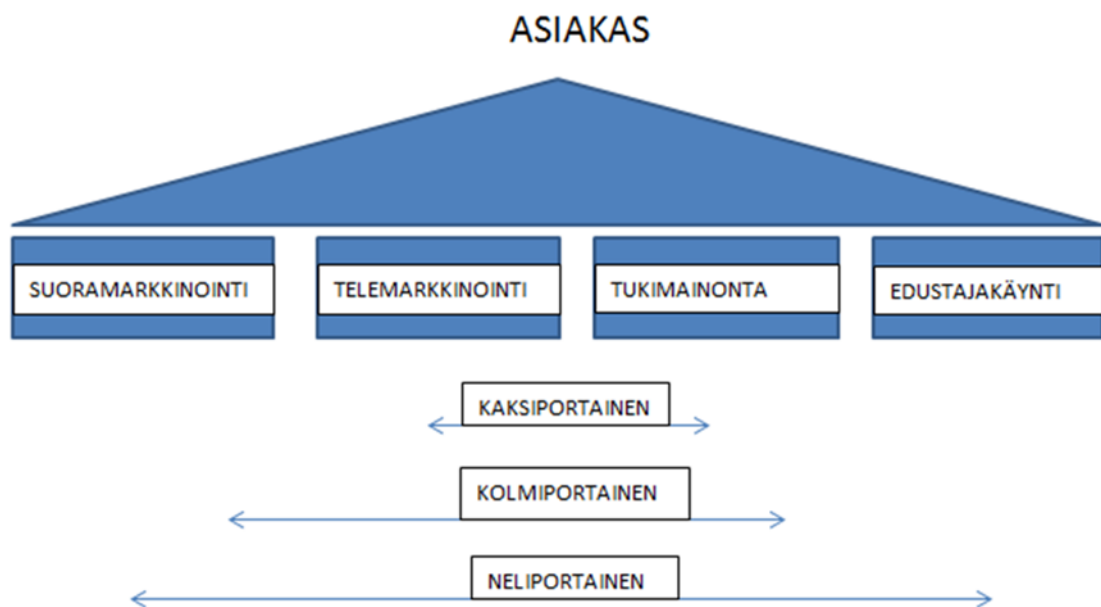
2.1.1 Telemarkkinointi osana suoramarkkinointia

1980-luvulta lähtien on suoramarkkinoinnin osuus markkinoinnista kasvanut, ja mitä enemmän tekniikka kehittyy, sitä enemmän suoramarkkinoinnin odotetaan kasvavan. Tekniikka luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia suoramarkkinoinnille, josta puhutaan myös markkinointikanavana. Markkinointikanavan tarkoituksena on tuotteen markkinointi toimittajalta käyttäjälle postin, puhelimen, internetin tai muun median avulla. Suoramarkkinointia voidaan tarkastella sekä jakelukanavan että median näkökulmasta, mutta jaottelu niiden välillä ei ole kovin tiukka. Esimerkiksi suoramainontaa käytetään paljon postimyynissä. (Bergström & Leppänen 2007, 249.) Suoramarkkinointi toimii kuten muukin markkinointi, eli se voidaan suunnata yrityksiltä kuluttajille tai yrityksiltä yrityksille. Suoramarkkinoinnin tavoitteena on saada aikaan välitöntä toimintaa, kuten yhteydenottaminen viestin lähettäjään tai tilauksen tekeminen. Väliinään voi olla esimerkiksi puhelin tai mikä tahansa, jolla vastaanottaja voi heti reagoida asiaan. (Sipilä 2008, 142–143.)

Suoramarkkinointi pitää sisällään telemarkkinoinnin lisäksi suoramainonnan, interaktiivisen television, verkkomarkkinoinnin, automaatit, mobiilimarkkinoinnin ja luettelomarkkinoinnin. Edellä mainitut markkinointikanavat pitävät huolen siitä, että palvelu tai tuote markkinoidaan asiakkaalle suoraan. Kohderyhmän ja markkinoijan välille pyritään luomaan suora yhteys, joka on suoramarkkinoinnin tavoite. Suora yhteys toimii kohderyhmän ja markkinoijan välillä sekä viestintä- että myyntikanavana. Viestintäkanavasta puhuttaessa tarkoitetaan mediaa ja myyntikanavalla tarkoitetaan esimerkiksi postimyyntiä ja puhelinmyyntiä. Suoramarkkinointi pyrkii saamaan palautetta, jota voidaan mitata, kuten yhteydenotot, lisätietojen hankinnat ja ostot. Näitä mitauksia varten tietotekniset järjestelmät ja ajan tasalla olevat tiedot logistisesta ketjusta, kohderyhmistä ja tuotteista on oltava kunnossa. Viestintää ajatellen suoramarkkinoinnin vahvuutena on asiakkaan ostokäyttäytymisen tunteminen sekä asiakkaiden näkeminen yksilöinä. Asiakastietokannan avulla asiakkaat on helppo jakaa eri ryhmiin ja asiakasrekisteri helpottaa kontaktien kehittämistä ja niiden ylläpitoa. Sanomaa voidaan hallita ja muokata asiakkaan mukaan eli räätälöidä se asiakasta varten. Asiakaspalautteet on helppo tallentaa rekisteriin ja samalla ne voidaan mitata, jolloin asiakaspalvelu tehostuu entisestään. Tämä kaikki luo pohjan asiakassuhteelle, jossa on asiakkaalta saatuja tietoja hänen elämänvaiheistaan. (Isohookana 2007, 156–157.)

Telemarkkinoinniksi voidaan kutsua myyntiä, myynnin edistämistä ja asiakaspalvelua, joka tapahtuu puhelimessa. Telemarkkinointia voisi sanoa puhelinmyynnin kehit-

tyneimmäksi muodoksi, koska tuloksia saadaan suhteellisen pienillä kustannuksilla. Yleensä telemarkkinoinnista puhuttaessa ensimmäisenä tulee mieleen aikakauslehtien myyminen, mutta telemarkkinointi on myös paljon muuta. Puhelimella tehtävä markkinointi on puhelinmyyntiä, mutta se pitää sisällään telemarkkinoinnin, joka toimii osana muita markkinointitapoja ja täydentää niitä. Telemarkkinointi käsittää markkinointikokonaisuudesta ainoastaan yhden osan, sillä markkinointikokonaisuus on iso paketti, joka onnistuessaan voi saada aikaan merkittävän tapahtumasarjan. Markkinointikokonaisuuteen kuuluvat telemarkkinointi, suoramarkkinointi, tukimainonta, edustajamyynä ja portaikko-strategia. Portaikko-strategialla tarkoitetaan sitä, että yritykset voivat valita markkinointikokonaisuudesta, mitä keinoja ne haluavat käyttää tai mihin keinoihin niillä on riittävät resurssit. (Vuorio 2008, 92; 95.) Kuvassa 1 on esitetty telemarkkinointi yhtenä osana markkinointikokonaisuutta.



KUVA 1. Telemarkkinointi osana markkinointikokonaisuutta (Vuorio 2008, 95)

Telemarkkinointi on suosittu menetelmä, jota käytetään esimerkiksi suoramarkkinointia täydentävänä mainontakeinona. Telemarkkinoinnin avulla voidaan muun muassa kerätä taustatietoa sekä suunnitella asiakaskäyntejä ja myyntiä. Tutkimuksien tekeminen telemarkkinoinnin avulla on myös erinomainen tiedonkeruumenetelmä. (Bergström & Leppänen 2011, 445.) Telemarkkinoinnissa, jossa tarkoituksena on saada aikaan asiakastapaaminen, olisi hyvä lähettää asiakkaalle ensin tieto asian ytimestä ja siitä, että hänelle soitetaan asian tiimoilta. Soitosta etukäteen ilmoittaminen on kohteliasta ja lisäksi MicroMedia Oy on tutkimuksessaan osoittanut, että etukäteen lähetetty

tieto tulevasta puhelinsoitosta tuotti kolme onnistunutta soittoa kymmenestä. Puhelinsoitot, joista ei ilmoitettu etukäteen, tuottivat yhden asiakastapaamiseen johtaneen puhelinsoiton kymmenestä. (Sipilä 2008, 196.)

Telemarkkinoinnista on kehittynyt tärkeä viestintäkanava yrityksien ja asiakkaiden välillä, koska se on henkilökohtaista ja vuorovaikutteista. Internetin yleistyttyä kasvoi sen kautta tapahtuva mainonta, mutta tämä ei suinkaan vähentänyt henkilökohtaisen myyntityön merkitystä, sillä myös uudet markkinointikanavat ja -keinot myydään ja esitetään asiakkaille henkilökohtaisen myyntityön avulla. Monikanavaiseksi markkinoinniksi sanotaan useiden markkinointimuotojen käyttämistä. Markkinointimuotojen käyttämisen edellytyksenä on, että yksittäinenkin kauppa on arvokas ja suurikatteinen, jotta markkinointi olisi kannattavaa. (Vuorio 2008, 92–94.)

2.1.2 Telemarkkinoinnin päämuodot

Telemarkkinointi jakautuu kahteen päämuotoon ja ne ovat *outbound*, jossa myyjä soittaa asiakkaalle ja *inbound*, jossa asiakas soittaa myyjälle. Yritykset, jotka myyvät aktiivisesti tuotteitaan, soittavat enemmän asiakkaille ja kuluttajamarkkinoinnissa asiakkaat soittavat puolestaan enemmän yrityksille. Lähestulkoon 80 % puheluista tulee myyjiltä asiakkaille yritysmarkkinoinnissa. Sama luku vastaa asiakkaiden yhteydenottoja yrityksiin kuluttajamarkkinoinnissa. (Bergström & Leppänen 2011, 445–446.)

Outbound

Monesti telemarkkinointi mielletään ulossoittoon, jossa myyjä soittaa asiakkaalle, mutta nämä kaksi käsitettä eroavat kuitenkin toisistaan. Perinteisessä telemarkkinoinnissa asiakas ei välttämättä ole tunnettu ja tilanteissa edetään tuotteesta tai palvelusta käsin. Telemarkkinoinnin ja ulossoittamisen tavoitteet ovat kuitenkin samat, saada aikaan myyntiä. Ulossoittamisessa kiinnitetään huomiota asiakkaan tyytyväisyyteen jälkikäteen, mutta telemarkkinoinnissa ei välttämättä kiinnitetä siihen tai tyytymättömyyteen huomiota, ainakaan pääsääntöisesti. Ulossoitto on kuitenkin kehittynyt varsinaisesta telemarkkinoinnista, joka mielletään myyntiperusteiseksi ulossoittamiseksi. Myyntiperusteisella ulossoitolla tarkoitetaan sitä, että se ei ole toivottua ja se on odotamatonta. Kaikille on suunnattu sama viesti ja se on yksisuuntaista, jonka tarkoituksena on myynti. Lisäksi se on listapohjaista. (Aarnikoivu 2005, 104–106.)

Ulossoittaminen tavoittelee pitkäaikaista asiakassuhdetta. Usein asiakkaille on määrätty omat yhteyshenkilöt, ja he käyttävät ulossoittoa monesti työvälineenään. Ulossoittamisen tavoitteena ei ole määrä, vaan laatu osana asiakassuhdetta. Pääpiirteenä on myös se, että ulossoittaminen ei lähde täysin nollapistestä, vaan se on osa palvelun jatkamista. Palvelun jatkamisen mahdollistaa se, että tietojärjestelmissä on jo ennestään tietoa asiakkaasta. Asiakkaan yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus ovat ulossoittamisen tunnusmerkkejä. (Aarnikoivu 2005, 104–105.) Bergström ja Leppänen (2011, 446) pitävät ulossoittamisessa tärkeänä sitä, että myyjä on valmistautunut hyvin puheluun, mutta ei ole kuitenkaan kirjoittanut käsikirjoitusta sanasta sanaan. Asiakasrekisteristä on helppo hankkia taustatietoa ja myyjä voi käyttää apunaan myös tiedotusvälineitä ja tapaamiaan henkilöitä. Puhelun luonnollisuus ja joustavuus ovat myyntipuhelussa tärkeitä. Myyjän tulee osata mukauttaa puhelu vastaajakohtaisesti.

Ulossoittamisen hyvä puoli on siinä, että se toimii sekä yritys- että henkilöasiakkaiden parissa. Yritystä tavoiteltaessa on tärkeää löytää henkilö, joka osaa keskustella asiakassuhteen hoidosta ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista. (Aarnikoivu 2005, 105.) Yritykseltä yritykselle markkinoitaessa olisi tärkeää löytää potentiaaliset asiakkaat, jotka kuuluvat yrityksen kohderyhmään. Teleprospektointia käytetään usein löytämään potentiaaliset asiakkaat, ja prospektointi ulkoistetaan usein ulkopuoliselle yritykselle. Ulkopuolisen yrityksen tarkoituksena on käydä läpi mahdolliset asiakkaat ja ottaa selvää, kelle myyntiä kannattaa kohdistaa. Oman asiakasrekisterin päivitys, kilpailutilanne ja asiakastarpeet tulevat myös esille. Teleprospektoinnin etuna on, että asiakkaat kertovat ulkopuoliselle taholle enemmän kuin yrityksen itsensä soittaessa asiakkaalle. Kartoituksen jälkeen potentiaalisiin yrityksiin otetaan yhteyttä ja pyritään saamaan lisätietoa, tapaaminen tai kaupan päättäminen. Sovitut yhteydenotot voivat tapahtua puhelimitse, sähköpostitse tai tekstiviestillä. Kuluttajasuojalain mukaan puhelinmyynnin kohdistaminen kuluttajiin vaatii, että puhelun aluksi on kerrottava, että kyseessä on myyntipuhelu. Tämä mahdollistaa kaupan peruuttamisen 14 vuorokauden sisällä tuotteen saapumisesta. Lisäksi kaupasta on oltava kirjallinen vahvistus, jossa on tiedot kaupasta ja ohjeet kaupan perumista varten. (Bergström & Leppänen 2011, 446.)

Inbound

Burnes (2008) tiivistää, että inbound-markkinointi on keskittynyt siihen, että asiakkaat löytävät yritykset. Yrityksen sanoman sisältö on ydinasia, joka saa potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan yrityksen internetsivustosta tai liiketoiminnasta. Juslén (2009) kirjoittaa inbound-markkinoinnin tähtäävän siihen, että asiakas saa itse ottaa yhteyttä markkinoijaan omasta tahdostaan ja silloin, kun asiakkaalle itselleen sopii. Markkinoijan rooli muuttuu täten sisällön tuottajaksi sen sijaan, että hän tyrkyttäisi viestiä asiakkaalle. Inbound-markkinoinnin vaikutus on nousussa, koska internetistä on tullut aktiivisten asiakkaiden käyttämä väylä. Asiakkaat osaavat käyttää internetiä yhteydenpitämiseen ja he osaavat tuottaa itse tietoa sekä jakaa kokemiaan hyödyllisiä asioita.

Asiakkaan soittaessa myyjälle on tärkeää tehdä yhteyden ottaminen helpoksi asiakkaalle. Tämä on mahdollista, jos yrityksen puhelinnumero on hyvin esillä sen myymissä tuotteissa, pakkauksissa ja eritoten mainonnassa. Soittaminen voi olla maksutonta, maksullista tai melkein maksutonta. Jos asiakkaan soittaminen on ilmaista, se johtaa siihen, että asiakkaat ottavat rohkeammin yhteyttä. Numerot ovat ensisijaisesti tarkoitettu asiakaspalautteen saamiseksi ja asiakaspalvelun tehostamiseen. Myyntiä ja markkinointia halutaan myös parantaa. Puheluita voidaan ohjata eri paikkoihin, kuten omalle henkilökunnalle, automaattivastaajaan tai ulkopuoliselle taholle. Tämä mahdollistaa palvelun tarjoamisen jopa ympäri vuorokauden. Asiakkaan yhteydenottoa on helpotettu niin, että asiakas saa itse ohjata puhelun haluamallensa linjalle numeronäppäimien avulla. Puhelu voidaan myös ohjata halutulle myyjälle, jos puhelinjärjestelmä tunnistaa soittajan numeron. Puheluihin ei aina vastata heti, jolloin asiakkaille voidaan tarjota musiikkia tai tuotetietoja odotusaikana. (Bergström & Leppänen 2011, 447–448.)

2.1.3 Telemarkkinoinnin edut

Nibusinessinfo.co.uk-järjestön (2014) mukaan telemarkkinointi on vaikuttava työkalu yrityksille ja se voi olla helppo ja tehokas tapa kasvattaa yrityksen tuottoja. Lisäksi telemarkkinointi voi tukea yrityksen tuotetta tai palvelua. Yksi telemarkkinoinnin hyödyistä on, että sillä voi mitata nopeasti ja helposti asiakkaan kiinnostusta yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Muita hyötyjä ovat muun muassa vuorovaikutteinen ja henkilökohtainen myyntipalvelu, yhteisymmärryksen luominen asiakkaan kanssa ja myyminen sekä vanhoille että uusille asiakkaille. Etuna on myös se, että tekniset on-

gelmat voidaan selvittää paremmin ja asiakkaan mielenkiintoa voidaan herätellä, joka voi johtaa asiakastapaamiseen.

Telemarkkinoinnilla on merkittävä hyöty markkinointikeinona. Suoramainontaan verrattuna telemarkkinointi saa parempaa palautetta. Asiakaskontaktit viedään loppuun asti ja tulosprosentti on parempi kuin passiiviset markkinointikeinot. Asiakkaan yhteydenottoa ei jäädä odottelemaan, vaan telemarkkinoinnissa asiakasta lähestytään vuorovaikutteisesti ja henkilökohtaisesti. Telemarkkinointi on myös kustannustehokkaampi verrattuna muihin markkinointikeinoihin. Telemarkkinoinnissa etuna on näkymättömyys ja tiedon hankinta, jos vastausta pitää etsiä asiakkaalle. Ääntä käytetään työvälineenä ja oikein käytettynä se on tehokas ja vuorovaikutteinen kontakti. Asiakkaan ennakkoluuloja voidaan muuttaa ja lisäksi hänen tarpeistaan ja toiveistaan voidaan ottaa selvää. Ostopäätökseen voidaan vaikuttaa eri lailla kuin asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen. Isojen kauppojen hoitaminen onnistuu myös telemarkkinoinnin avulla, eikä asiakaskäyntejä enää vaadita. (Vuorio 2008, 100–101.)

Keefer (2014) tähdentää, että telemarkkinointi säästää rahaa pienyrityksiltä ja yrittäjiltä. Yhteydenottaminen asiakkaisiin luo väylän, joka saattaa johtaa kauppoihin. Telemarkkinointi on hyvä tapa päivittää kuulumisia asiakkaan kanssa, vaikka kauppota ei syntyisikään sillä kertaa. Myyjä voi ottaa selvää asiakkaan tarpeista ja rakentaa näin parempaa suhdetta asiakkaaseen. Asiakkaalla, joka on tyytyväinen ja vaikuttunut, voi lopulta olla merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen.

Puheluita tarvitsee olla määrällisesti paljon, jotta telemarkkinoinnista olisi hyötyä ja tuloksia syntyisi. Myyntitaidon puuttuessa yhteydenottojen määrä ja puheluiden kesto korvaavat sitä. Usein työteliäs myyjä on parempi ja saa enemmän aikaan kuin laiska myyjä, jolla olisi taitoa, mutta ei halua. Tasoeroja kuitenkin löytyy myyjien parista ja ne johtuvat kaupanpäästötaidoista, tekniikasta ja tahdosta. Myyjän taidot ovat pääasia ja ne korostuvat aina henkilökohtaisessa myyntityössä. Yhteydenottojen lisäksi kaivataan myös laatua, jotta telemarkkinoinnista olisi hyötyä. Selkeys, virheettömyys ja ajankäyttö ovat asioita, joista voidaan laskea myyntiprosentti ja katsoa myyntitulosta. Myyjän tulee osata käyttää aikansa järkevästi, jotta tuloksia saadaan aikaan. Energian ei pidä kulua tuottamattomiin asioihin ja myyjällä tulee olla selkeä myyntirunko, jossa on kontaktivaihe, kartoitusvaihe, perusteluvaihe ja päätösvaihe. Turhia uusintakontak-

teja voidaan vähentää, kun myyjä on löytänyt oikean suuntauksen ja siten välttyään ylimääräisiltä yhteydenotoilta. (Vuorio 2008, 102–104.)

2.2 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on läsnä jokapäiväistä elämäämme. Se on esillä normaaleissa vuorovaikutustilanteissa ihmisten kanssa, kun ohjailemme keskustelua haluamamme suuntaan tai yrittäessämme myydä ajatuksiamme. Henkilökohtaisen myyntityön sanotaan olevan kaupankäyntiviestinnässä ydinelementti. Myynti ei ole siis pelkkää myyntityötä, vaan se on käsitteenä paljon suurempi kokonaisuus tekoja ja toimintaa. (Rope 2000, 390.)

2.2.1 Henkilökohtaisen myyntityön käsite

Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä vuorovaikutteista viestintäprosessia. Viestintäprosessi on henkilökohtainen, räätälöity ja tilannekohtainen sanoma yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Viestintäprosessin henkilökohtaisuus saavutetaan joko kasvokkain tai puhelimitse, jolloin välitön ja suora palaute on mahdollista. Sanoman vastaanottaja ja lähettäjä voivat olla kaksisuuntaisen viestinnän piirissä ja reagoida välittömästi sanomaan, kysymyksiin ja kommentteihin. (Vuokko 2003, 169.) Vahvaselkä (2009, 223) tiivistää henkilökohtaisen myyntityön olevan asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, jossa myyjä auttaa ostajaa löytämään ratkaisun ongelmaansa.

Myyntityö voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat toimipaikkamyynti ja kenttämyynti. Toimipaikkamyynti tarkoittaa sitä, että asiakas tulee myyjän luo ja kenttämyynnissä myyjä menee asiakkaan luo. Toimipaikkamyynti eroaa kenttämyynnistä siinä, että myyjän ei tarvitse etsiä asiakkaita. Toimipaikkamyyynnissä myyjä ei myöskään voi valita asiakkaitaan, vaan hänen on palveltava kaikkia. Lisäksi toimipaikkamyyjä voi joutua palvelemaan samanaikaisesti useita asiakkaita ja hänen on selvittävä ruuhkatilanteista nopeasti. Myyjällä täytyy olla tilanneherkkyyttä, joustavuutta ja kyky käsitellä erilaisia asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2007, 359; 382.) Kenttämyynnissä myyjä on asiakkaaseen päin yhteydessä ja on tärkeää, että myynnin tukimateriaalit ovat kunnossa ja myyjä on ennalta analysoinut asiakkaansa. Kaupanteon ratkaisevassa asemassa ovat asiakaspalvelu ja henkilökohtainen myyntityö. Myyjän täytyy

lunastaa markkinointiviestinnässä annetut lupaukset, kun hän on henkilökohtaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa. Huolellinen valmistautuminen on avainasemassa. (Korkeamäki ym. 2002, 100.) Vahvaselkä (2009, 224) toteaa onnistumisen lähtökohtana olevan parhaiden mahdollisten työskentelymahdollisuuksien takaaminen myyjälle sekä tuen antaminen yritykseltä ja sen johdolta. Motivaatio, taito ja tieto ovat taustalla menestykselle ja kyvykkyydelle. Tietoja ja taitoja voidaan lisätä koulutuksen ja kokemuksen kautta. Myyjän menestyminen on lähtöisin hänen omasta ahkeruudesta, sitkeydestä ja halusta, toisin sanoen myyjän motivaatio ohjaa menestymiseen.

Henkilökohtaisen myyntityön stereotypisoitu irvikuva on ovelta ovelle kiertävä myyntitykki tai puhelinmyyjä, joka ei kuuntele asiakasta. Kyseiset kohtaamistilanteet eivät ole niitä, mihin henkilökohtainen myyntityö pyrkii. Henkilökohtainen myyntityö tavoittelee välitöntä ja suoraa palautetta, jolloin kaksisuuntainen viestintä on mutkatonta ja mahdollista. Myyjän sanoman ei välttämättä tarvitse olla valmiina, vaan se voi muotoutua tilanteiden, vihjeiden ja palautteen mukaan. Henkilökohtaisen myyntityön yksi tärkeimmistä eduista on sanoman räätälöintimahdollisuus eli viestin muokkaaminen vastaanottajan mukaan. Myyntityö on tehokasta silloin, kun henkilökohtaista vaikuttamista tarvitaan viestinnän vaikutuksen aikaansaamiseksi. Henkilökohtainen myyntityö on kannattavaa, jos tuotteen tai palvelun voi räätälöidä asiakkaalle ja asiakas kokee tarvitsevänsä paljon tietoa ostopäätöksensä tueksi. Puhelimitse tapahtuva henkilökohtainen myyntityö on kuluttajamarkkinoinnissa hyvin tunnettua. (Vuokko 2003, 168; 172.)

2.2.2 Asiakaspalvelu puhelimessa

Soittaminen tuntuu usein ahdistavalta ja myyjällä saattaa olla ennakkoluuloja siitä, että asiakkaat eivät halua, että heihin ollaan yhteydessä puhelimitse. Todellisuudessa asiakkaat kaipaavat ammattitaitoista palvelua, yhteydenottoja ja tietoa uusista palveluista. Tämä vaatii yritykseltä ja myyjältä oma-aloitteisuutta. Asiakkaat tuntevat itsensä yhdentekeviksi ja vaihtavat pahimmissa tapauksissa kilpailijalle, jos yritys ei pidä heihin tiiviisti yhteyttä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 53.)

Puhelinkeskusteluun valmistautuminen

Puhelinkeskustelu mielletään monesti henkilökohtaista tapaamista vähäpätöisemmäksi. Totuus kuitenkin on, että puhelinkeskusteluun tulisi valmistautua samalla tavalla kuin asiakastapaamiseen. Onnistumisen mahdollisuus nousee ratkaisevalla tavalla, jos myyjä on valmistautunut huolellisesti soittoon ja selvittänyt asiakkaan perustiedot. Erinomaisia tuloksia voidaan saavuttaa tehokkaalla tavalla ja suhteellisen pienillä kustannuksilla, jos myyjä on valmistautunut etukäteen hyvin ja osannut yksilöidä puhelun asiakkaan mukaan. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 52; 54.) Yhteydenottopyynnön tullessa myyjälle, olisi myyjän hyvä toimia heti, sillä tulos on 120 % parempi kuin reagoiminen yhteydenottopyyntöön pitkällä viiveellä (Sipilä 2008, 196).

Puhelinkeskusteluun valmistautuessa on vaikeaa löytää sopiva soittoaika, jolloin ihmiset tavoitettaisiin parhaiten. Puhelinkeskustelu on lisäksi suhteellisen lyhyt, verrattuna henkilökohtaiseen käyntiin. Negatiivisten vastausten antaminen on myös helpompaa puhelimesta kuin henkilökohtaisessa tapaamisessa, koska puhelimesta tapahtuva viestintä perustuu kuuloaistiin. Asiakaspotentiaalin kartoittaminen on puhelimitse kuitenkin helppoa ja tuloksia on vaivatonta seurata kampanjan jälkeen. Asiakkaiden kiinnostus selviää nopeasti puhelimen välityksellä ja asiakaspalautteen kerääminen ja asiakkaiden informoiminen onnistuu helposti puhelimitse. (Bergström & Leppänen 2011, 445.)

Puhelinkeskustelun tehtävä

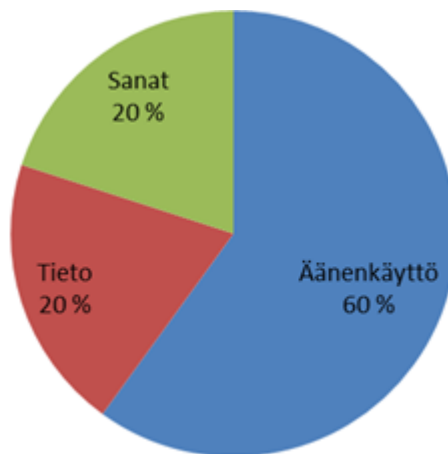
Puhelinkeskustelun tärkeimmät valtit ovat ääni ja sanoma, koska asiakas ei pääse näkemään myyjän tarjoamia palveluita tai tuotteita puhelimitse. Myyjä ei voi vaikuttaa asiakkaan päätökseen omalla olemuksellaan ja pukeutumisellaan, kuten asiakastapaamisessa. Asiakkaan lisäksi myös myyjä kokee haasteita puhelinkeskustelun aikana, koska hän ei voi nähdä asiakkaan reaktioita, vaan ainoastaan arvella niitä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 55.)

Hyvä myyntitekniikka, kysymysten esittäminen, kuuntelukyky ja yhteyden luominen asiakkaaseen ovat ensisijaisen tärkeitä, kun ollaan puhelimen välityksellä myyntityössä. Äänensävy ja sanojen sisältö kertovat paljon siitä, millainen tunnetila asiakkaalla on. Jos asiakkaan taustoihin on perehdytty hyvin, väärin tulkintojen riski pienenee. Puhelimesta on helpompi tehdä vääriä johtopäätöksiä varsinkin silloin, kun asiakkaan tilanteesta ei ole etukäteen otettu selvää. (Alanen ym. 2005, 122.)

Asiakkaan tulisi ostaa oikea mielikuva myyjän tarjoamista asioista. Tämän mielikuvan rakentamisessa on tärkeää, että äänenkäyttö, sanavalinnat ja tauot on mietitty oikein. Ääni kertoo miten suhtaudumme toiseen ihmiseen. Iloisuus, usko tuotteeseen ja innostus kuuluvat puheestamme. On arvioitu, että sanojen osuus ihmisen viestinnästä on viidestä kymmeneen prosenttia, ääni 35–40 prosenttia sekä ilmeet ja eleet 50–60 prosenttia. Puhelimen käyttö rajaa ilmeiden ja eleiden käytön pois, jolloin jäljelle jää äänen ja sanojen osuus. Ääni ja sanat saavat siis suuremman merkityksen puhelimesta. (Alanen ym. 2005, 125.)

Äänen merkitys puhelinkeskustelussa

Puhelimesta asioinnin haastavaksi tekee se, että asiakaspalvelija ja asiakas eivät näe toisiaan. Kehonkielen merkitys jää pienemmäksi, koska ääni on ainoa työväline, joka asiakaspalvelijalla on käytössään puhelun aikana. Viesti välittyy puhelun aikana ääninä sekä sanoina ja joskus tekniset häiriöt ja taustamelu vaikeuttavat tilanteita. Asiakas alkaa välittömästi tehdä havaintoja ja mielikuvia puhelun aikana, kuulemiensa sanojen ja asiakaspalvelijan äänen perusteella. Tyyli, jolla asiakaspalvelija keskustelee, luo asiakkaalle mielikuvan asiakaspalvelijan lisäksi myös yhtiöstä, jota asiakaspalvelija edustaa. (Ylikoski ym. 2006, 111.) Kuvassa 2 havainnollistan äänenkäytön tärkeyttä puhelinkeskustelussa, käyttäen apuna Vuorion (2008, 112) huomioita.



KUVA 2. Äänenkäytön merkitys puhelinkeskustelussa (Vuorio 2008, 112)

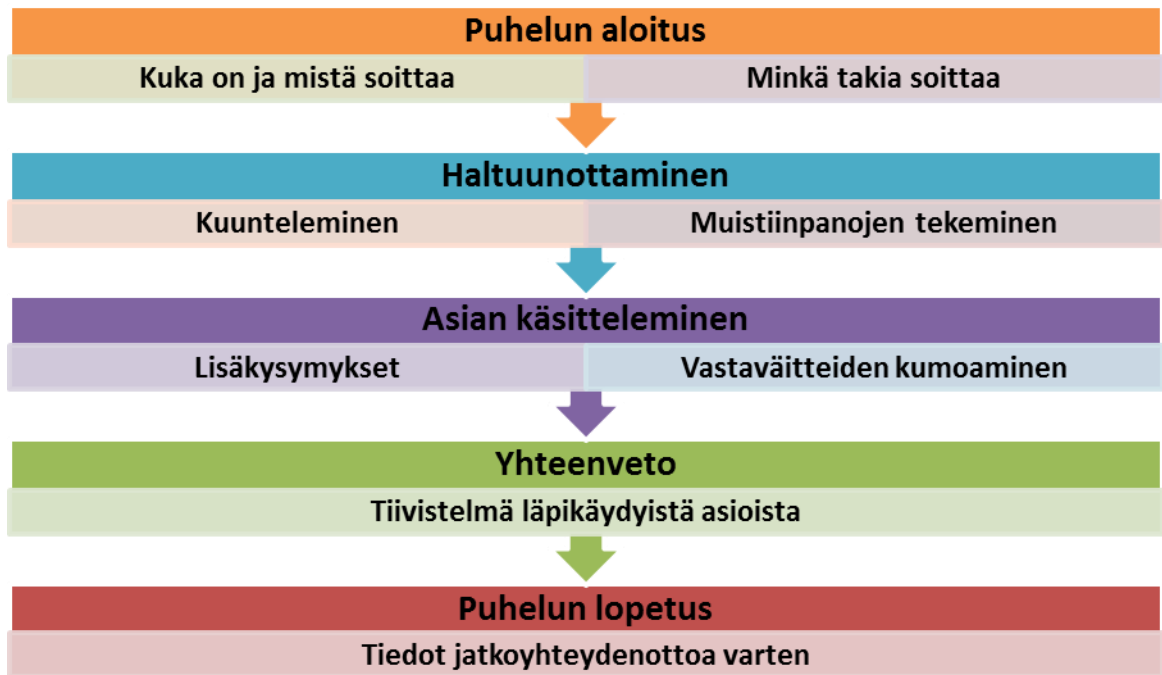
Positiivinen puhelinääni ja viehätyskyky ovat myyjän tärkeitä ominaisuuksia puhelinkeskustelun aikana. Myyjän erinomaiset tietotaidot auttavat, kun ostolle on tulossa

esteitä ja niistä olisi päästävä yli. (Rope 2000, 388.) Vuorio (2008, 92–94) kiteyttää edustajan myyntitaitojen olevan tärkeä osa myyntiprosentin kasvattamista, ja ääni on siinä tärkeässä osassa, sillä se on yksi vaikuttamiskeinoista. Markkinointitarkoituksissa ääni on työntekijän välineenä erittäin tehokas.

Äänenkäyttö ja puhetyylit luovat asiakkaalle mielikuvia asiakaspalvelijasta ja esimerkiksi hiljainen ääni tuo mieleen epävarman henkilön. Kovaa ääntä saatetaan pitää aggressiivisena ja korkea ääni saattaa tuntua asiakkaasta epämukavalta. Matala ja rauhallinen ääni koetaan miellyttävänä, rauhoittavana ja harkitsevana. Kiireistä ja hermostunutta mielikuvaa luo nopea puhetyyli. Parhaaksi puhelinääneksi on suomalaisessa yhteiskunnassa koettu matala ääni ja melko hidas puhetyyli, koska ne viestivät huolettomuudesta ja varmuudesta. Liian monet yksityiskohdat hämmentävät asiakasta, joten puheen tauottaminen ja tietojen määrän jaksottaminen on tärkeää. Asiakas toimii puhelimesta yhden aistin varassa, joten hänen on annettava rekisteröidä ja ymmärtää kuulemansa. Äänen tuottamisen kannalta on tärkeää juoda vettä, pitää huolta ryhdistä ja hengittää oikealla tavalla. Tauoista kannattaa pitää huolta ja positiiviset mielikuvat vaikuttavat äänen sävyyn. Omia tunteita, asenteita ja mielikuvia on myös syytä tutkiskella, koska ne vaikuttavat äänen tuotantoon. (Ylikoski ym. 2006, 111–112.)

2.2.3 Myyntipuhelun kulku

Puhelun kulku noudattaa usein tietynlaista kaavaa, joka antaa erinomaisen tuen myyjälle. Tarkoitus ei kuitenkaan ole noudattaa käsikirjoitusta täsmällisesti ja mekaanisesti, vaan ohjerunkona myynnille. (Rope 2000, 389.) Alanen ym. (2005, 125–126) tiivistää puhelinmyyntikeskustelun rungon sisältävän usein *puhelun aloitusvaiheen, haluttuunottamisen, asian käsittelymisen, yhteenvedon ja puhelun lopetusvaiheen*. Havainnollistan kuvassa 3 puhelinkeskustelun vaiheet.



KUVA 3. Puhelun kulku ja perusvaiheet (Alanen ym. 2005, 125–126)

Puhelinmyyntityö vaatii tekijältään pitkäjänteisyyttä, kurinalaisuutta, positiivista mieltä, systemaattisuutta, sitkeyttä asian esittelyssä ja aktiivista omatoimisuutta. Puhelinmyyntityö on yksi vaativimmista myynnin lajeista ja yritykset ovat alkaneet tehdä toteutuskonsepteja sitä varten. Toteutuskonseptilla tarkoitetaan puhelinmyynnin yksityiskohtaista kuvausta siitä, kuinka puhelinmyyntityö kuuluisi puhelimesta tehdä. (Rope 2000, 389.)

Puhelun aloitus ja haltuunottaminen

Asiakkaan palvelu alkaa heti asiakkaan vastattua puhelimeen, ja ensivaikutelma muodostuu välittömästi asiakaspalvelijan äänen perusteella. Puhelun alussa asiakaspalvelija kertoo ensin mistä soitetaan ja kuka on puhelimesta palvelemassa. Rauhallisuus on tärkeää puhelun alussa ja on hyvä pitää mielessä kuva, jonka haluaa itsestään ja yrityksestä luoda asiakkaalle. Puhelun aikana on tärkeää kuunnella asiakasta, tehdä muistiinpanoja ja havainnoida. Tätä kutsutaan haltuunotoksi ja se on hyvin tärkeää puhelun alkamisen jälkeen. Asiakasta ei keskeytetä eikä puhuta kilpaa hänen kanssaan, mikä osoittaa asiakkaalle, että häntä arvostetaan. Haltuunotossa asiakaspalvelija voi päättää olevansa joko aktiivinen kuuntelija tai mukautuva kuuntelija. Aktiivinen kuuntelija tekee lisäkysymyksiä ja toistaa mahdollisesti asiakkaan käyttämiä sanoja. Mukautuva

kuuntelija edistää vuorovaikutusta, hyväksymällä asiakkaan tyylin ja sopeutumalla siihen. Mukautuvaa tapaa voisi luulla matkimiseksi, mutta todellisuudessa se on luontainen tapa kommunikoida. (Ylikoski ym. 2006, 112–113.) Koska tunnetilat heijastuvat puheesta, on tärkeää välttää kiireen tuntua. Luottamuksellinen ja mukava ilmapiiri kaikkooa hetkessä, jos asiakas vaistoo kiireen asiakaspalvelijan äänestä. Lisäksi myyjä ei kiireessä välttämättä tunnista asiakkaan antamia positiivisia merkkejä ja kaupan solmiminen voi lipua ohitse. (Alanen ym. 2005, 125–126.)

Asian käsitleminen

Haltuunoton jälkeen aloitetaan asian käsittely puhelimesta, jossa kysymysten teko on avainasemassa. Asiakaspalvelijan ääni muuttuu, sanavalinnoissa ollaan huoleellisempia ja asiakkaalle osoitetaan, että asia osataan hoitaa. Finanssialalla toimihenkilöiden on joskus haastavaa hoitaa asioita puhelimen välityksellä, koska havaintomateriaaleja ei voi hyödyntää puhelimesta. Esimerkkien ja mielikuvien avulla on kuitenkin mahdollista osoittaa asiakkaalle mahdollisuudet, joita asiakaspalvelija tarjoaa. Tauotus ja ratkaisuvaihtoehtojen kertominen hitaasti ja rauhallisesti takaavat sen, että asiakas on ymmärtänyt asian. Vastaväitteet kannattaa ottaa vihjeinä siitä, että kaikkea ei ole kerrottu asiakkaalle ja hän kaipaa lisätietoa. Asiakaspalvelija voi puhelimesta palveluksessaan hyötyä muistiinpanoista, joita asiakas ei näe ja hyödyntää niitä esimerkiksi vastaväitteiden kumoamisessa. Puhelinpalvelussa sovitut asiat on hyvä laittaa ylös asiakastietoihin, jotta niitä voidaan hyödyntää jatkotapaamisissa tai sopimusten laadinnassa. Asiakkaan on myös helpompi palauttaa mieleensä puhelimesta käyty keskustelu, kun siitä on kirjallista aineistoa. (Ylikoski ym. 2006, 114.)

Yhteenveto ja puhelun lopetus

Ennen puhelun lopetusta on tärkeää tehdä yhteenveto. Yhteenvedon tarkoituksena on kertoa asiakkaalle puhelimesta käydyt asiat tiivistettynä. Asiakas saavuttaa luottamuksen tunteen yhteenvedon pohjalta, kun asiakaspalvelija kertoo hänelle kuka tekee ja mitä, mistä on sovittu ja mitkä asiat ovat heti voimassa ja mitkä myöhemmin. Muistiinpanot ovat edelleen tärkeässä roolissa, koska niiden pohjalta myös asioiden kertaaminen onnistuu luontevimmin. Yhteenvedon jälkeen seuraa puhelun lopetus, jolloin asiakaspalvelija kertoo asiakkaalle tarvittavat tiedot jatkoyhteydenottoa varten, esimerkiksi oman nimensä tai henkilön nimen, jonka kanssa hän tulee asioimaan. Asiak-

kaalta varmistetaan, että hän on saanut tarvitsemansa tiedot ja hänen kysymyksiinsä on vastattu, eikä hänellä ole muuta mielessä. Lopuksi asiakasta kiitetään keskustelusta ja puhelu päätetään tervehdykseen, joka voi liittyä esimerkiksi keskustelussa kuultuun lomaan. (Ylikoski ym. 2006, 114.)

2.2.4 Vastaväitteet

Asiakkaat ovat muuttuneet merkittävästi ajan kuluessa ja he ovat oppineet valittamaan. Heistä on tullut määrätietoisia ja he haluavat kokeilla useampia tuotemerkkejä. Lisäksi he saattavat olla sivistyneempiä kuin markkinoijat. Asiakkaille tulisi olla uskollisia ja heidän muuttuviin tarpeisiinsa pitäisi reagoida. Myyjän pitäisi kysyä itseltään, mitä hän voisi tehdä enemmän ja paremmin asiakkaan hyväksi. Lisäksi myyjän tulisi miettiä, kuinka hän voisi kohdata asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja ylittää heidän odotukset. Jos myyjä ei sitä tee, joku muu varmasti tekee. (Hall 2012, 65; 74–75.)

Vastaväitteiden syntyminen

Vastaväitteet ilmaistaan usein haluttomuutena ostaa. Myyntineuvottelut harvoin sujuvat ilman ensimmäistäkään asiakkaan esittämää vastaväittämää. Vastaväitteiden purkaminen ja käsittely on tärkeä osata myyntineuvotteluiden kannalta. Vastaväitteet johtuvat usein asiakkaan epävarmuudesta ja siitä, että he haluavat saada lisää tietoa tarjotuista tuotteista tai palveluista. Vastaväitteisiin kannattaa suhtautua niin, että ne kuuluvat myyntityöhön ja niiden esittäminen on asiakkaille ominaista. (Alanen ym. 2005, 96.) Pakkomyyymisen ja kaupanteon sijaan kannattaa ajatella suhteen rakentamista asiakkaan kanssa (Hall 2012, 66).

On hyvä pitää mielessä, että myyjä ei ole kaikkietävä. Tällöin on osattava myöntää asiakkaalle, että ei tiedä, mutta luvattava ottaa asioista selvää. Menestyvän myyjän merkki on asioista selvää ottaminen ja näin selviää myös asiakkaan todellinen kiinnostus tuotetta tai palvelua kohtaan. Vastaväitteet syntyvät usein väärinkäsitysten seurauksena tai puutteellisten tietojen vuoksi. Asiakas haluaa myös kokeilla myyjän tietämystä ja valmiutta. Puutteellisten tietojen suhteen myyjä voi antaa asiakkaalle lisätietoa ja käyttää todistuslähteitä. Väärinkäsitysten ja huhujen kumoaminen vaatii niin ikään todistuslähteitä ja vahvaa näyttöä. Vastaväitteiden johtuessa yrityksestä tai jonkun toisen myyjän virheistä, on syytä kysellä ja selvittää tilannetta. Virheet on syytä

myöntää ja ne tulee luvata korjata, jolloin asiakas huomaa, että erehdyksiin tullaan puuttumaan ja asiakkaasta välitetään. Parannuksien esittäminen asiakkaalle viestii siitä, että epäonnistumiset vältetään tulevaisuudessa. (Pekkarinen ym. 2006, 72–73.)

Vastaväitteiden ennaltaehkäisy

Vastaväitteitä voidaan karttaa muun muassa sillä, että myyjät eivät harrasta vilpillisyyttä eivätkä käyttäydy epäkohteliaasti. Asiakkaisiin tulisi suhtautua juuri niin kuin itseä haluttaisiin kohdeltavan. Riittämätön osaaminen ja tiedonpuute loukkaavat asiakasta, jolloin asiakas ottaa puolustuskannan. Hyvänä apuvälineenä toimivat esimerkiksi tilastotiedot, joiden avulla myyjä voi osoittaa asiakkaalle faktoja. Asiakasta ei tulisi myöskään pakottaa tapaamiseen, jos tapaaminen ei hänelle sovi. Sopimusta ei saisi tyrkyttää allekirjoitettavaksi, koska se painostaa ja ahdistaa asiakasta. On tärkeää näyttää asiakkaalle, että hänellä on päätöksenteon vapaus, koska pakottaminen ainoastaan suututtaa hänet. Pakottamisen sijaan olisi hyvä päästä asiakkaan kanssa kumppanuussuhteeseen, jossa asiakkaan ongelmiin yritetään löytää vastaus yhteistyön merkeissä. Myönteinen asenne, asiakkaaseen keskittyminen ja itseensä uskomisen kuuluvat myyjästä ja ennaltaehkäisevät vastaväitteitä. Vastaväitteitä varmasti nousee esille, jos myyjä ei usko tarjoamaansa tuotteeseen tai palveluun ja sen tuomaan hyötyyn asiakkaalle. Asiakkaan taustatietojen selvittäminen edesauttaa vastaväitteiden torjumista, koska silloin myyjä ei tarjoa asiakkaalle mitään turhaa, jota asiakas ei tarvitse tai joka häneltä jo ennestään löytyy. Asiakkaan mieliala tulee tunnistaa, jolloin joko jatketaan keskustelua tai sovitaan uusi ja parempi aika yhteydenotolle. (Altmann 2002, 225–227.)

Vastaväitteiden käsittely

Myyjien on hyvä tiedostaa, että kielteisiä vastauksia tulee ja niihin on osattava suhtautua. Myyjän itsetunto voi kokea kovia, jos hän ei ole varautunut tähän eikä osaa toimia henkisesti, kun hän kohtaa kielteisen vastauksen. Esimerkiksi puhelimesta tapahtuvassa myyntityössä on hyvä varautua siihen, että asiakkaat voivat olla varsin jyrkkiä mielipiteissään, koska heidän ei tarvitse kohdata myyjää kasvokkain. Myyntityössä täytyy muistaa, ettei ota torjumisia liian henkilökohtaisesti. Itseluottamuksen kadotessa, on hyvä muistella omia onnistumisiaan sekä mukavia vuorovaikutustilanteita, joissa on ollut. Tilanteista ei pidä kiivastua ja ottaa itseensä, vaan joskus on hyvä olla ajattele-

matta liikaa ja miettiä, kuinka mitättömältä tilanne vaikuttaa esimerkiksi parin viikon päästä. Ajan myötä harjoitus tekee mestarin ja myyjä ei herkisty enää liian helposti. (Vuorio 2008, 24–25.)

Sanotaan, että asiakas on kiinnostunut epäillessään ja tämä on ihanteellinen tilanne myyjän kannalta. Vastaväitteen kohdatessaan myyjä saa tilaisuuden osoittaa asiakkaalle, että hän on pätevä, tietoinen ja luotettava. Vastaväitteet ovat kysymyksiä ja niiden käsitteleminen vaatii vastauksia. Asiakas perustelee myyjälle, miksi ei halua ostaa ja myyjä vastaa tähän yrittäen muuttaa keskustelua positiiviseen suuntaan. Keskustelu jatkuu niin kauan kuin kysymyksiä on jäljellä. Myyntitaidon ammattilainen näkee vastaväitteissä haasteita ja pitää työnsä kiehtovana. Vastaväitteitä käsiteltäessä tulisi muistaa, että tuotteiden tai palveluiden hyviä ominaisuuksia kannattaa vahvistaa. Myyjällä pitäisi olla jonkinlainen kontrolli asiakkaaseen ja hänen pitäisi varmistaa, että asiakas on varmasti ymmärtänyt käsitellyt asiat oikein. Yhteenveto, yhteenvedon hyväksyntä ja ristiriitaa aiheuttavat asiat tulisi selvittää. (Pekkarinen ym. 2006, 71.) Selvennän taulukossa 1 asiakaspalvelun tärkeimmät ohjenuorat käyttäen apuna Hall:in (2012, 75) määritelmää.

TAULUKKO 1. Asiakaspalvelun 10 kehotusta

Numero	Kehotus
1.	Asiakas on aina oikeassa.
2.	Käytä mahdollisimman paljon aikaa asiakkaiden kuunteluun.
3.	Älä pidä asiakkaita itsestäänselvyytenä, vaan muista kiittää heitä uskollisuudesta.
4.	Älä lopeta asiakkaiden kosiskelua.
5.	Yritä löytää ja selvittää sellaisia asioita asiakkaiden elämässä, jotka ärsyttävät heitä.
6.	Ymmärrä, että ihmiset ovat erilaisia ja opi toimimaan tämän faktan kanssa.
7.	Tehdessäsi virheen, sano ”anteeksi” ja muotoile se oikein.
8.	Pyydä asiakkaita esittelemään sinut myös heidän ystävilleen.
9.	Ole asiakkaille ja heidän muuttuville tarpeilleen aina uskollinen.
10.	Rakasta asiakkaita ikään kuin olisit naimisissa heidän kanssaan.

Hall (2012, 75) kehottaa rakastamaan asiakkaita, koska se huomataan ja näin liiketoimintakin on mielekkäämpää. On tärkeää muistaa, että asiakas on aina oikeassa, vaikka asiakaspalvelijasta tuntuisikin, että asiakas on väärässä. Korkeamäki ym. (2002, 101) toteavat, että yrityksen parasta pääomaa ovat tyytyväiset asiakkaat. On tärkeää palvella asiakkaita hyvin, koska tyytymättömät asiakkaat kertovat keskimäärin yhdelletoista henkilölle ja tyytyväiset noin kolmelle henkilölle. Tutun henkilön suosittelua arvostetaan enemmän ja pidetään luotettavampana kuin mainosta. Tällainen markkinointi on vaikutukseltaan tehokasta ja mikä parasta, se on ilmaista.

3 MOTIVOINTI JA KANNUSTAMINEN

Myyntituloksiin pyrittäessä on tärkeää, että henkilöstö on sitoutunut, motivoitunut ja henkilöstön jäsenet ovat sisäistäneet liikeidean. Kannustava palkkaus on yksi motivoitukeinoista ja yrityksen tulisi suunnitella toimiva yhdistelmä palkitsemisesta ja muista kannusteista. (Rope 2000, 410.) Tässä luvussa käsitelen motivaatioteorioiden lisäksi motivaation vaikutusta yksilöiden käyttäytymiseen ja toimintaan. Kerron sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden erot ja selvennän erilaisten motivaatiokeinojen vaikuttavan eri tavoin eri yksilöihin. Tuon esille myyjän asenteen ja arvojen olevan keskeisessä osassa myyntityössä. Keskityn erityisesti sisäiseen markkinointiin ja palkitsemiseen, kehityskeskustelujen merkityksen käsitellen lyhyemmin.

3.1 Motivaatio

Ihmisen käyttäytymistä ja sisäistä kokemista tutkittaessa puhutaan motivaatiosta. Työelämässä esimiehet puhuvat alaistensa motivaatiosta ja yrittävät etsiä keinoja sen parantamiseen, esimerkiksi palkkajärjestelmää uudistaen tai työtapoja tehostaen. Motivaatio on käsitteenä varsin haasteellinen sen subjektiivisen luonteen vuoksi ja työelämän ammattilaiset ovat aina yrittäneet saada selvyyttä motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Motivaatioon on lähes mahdotonta vaikuttaa, koska sitä ei pysty kunnolla määrittämään tai mittaamaan. (Liukkonen ym. 2006, 10.)

3.1.1 Motivaation käsite

Sana motiivi tulee latinankielisestä sanasta *motere* eli liikuttaa, jonka taustalla on emotio. Motiivit puolestaan muodostavat motivaation. Emotioista puhuttaessa tarkoitetaan tunteita sekä energiaa, jota motivaatio pitää sisällään. Voidaan siis sanoa, että motiivit laukaisevat, liikuttavat ja ohjaavat suuntaa käyttäytymiselle. Motiiveilla on siis jokin päämäärä, johon ne pyrkivät. Ihmisistä puhuttaessa motiivit voivat olla esimerkiksi palkkioita, tarpeita, yllykkeitä, viettejä tai haluja. Motiivi voi myös joissain tapauksissa olla rangaistus. Työympäristössä motiivi voi näkyä muun muassa riskinottona ja työntekijän tarpeena todistaa omaa henkilökohtaista erinomaisuuttaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 32–33.)

Motivaatiolla sanotaan olevan vaikutusta siihen, miten ihminen suoriutuu tehtävistään ja miten hän työskentelee. Motivaatio on tavoitteellista, vapaaehtoista ja se määrittää yksilön käyttäytymisen ja toiminnan, jolla yksilö toteuttaa tehtävänsä. Motivaation sanotaan syntyvän ihmisen sisältä, joka antaa sytykkeitä ja virikkeitä käyttäytymiseen ja sen ylläpitämiseen. Työympäristössä motivaatio syntyy työstä, työntekijän persoonallisuudesta ja ympäristöstä, jossa työ toteutetaan. (Viitala 2007, 158.) Motivaatio on valintoja, käyttäytymistä ja tekemisen kestoja. Motivaatio auttaa selittämään muun muassa sitä, miksi jotkin asiat tehdään tai jätetään tekemättä. Motivaation tasosta puhuttaessa tutkitaan sitä, miten hyödynnämme tehokkaasti energian, älyn ja tunteet, jotka omaamme. Tavoitteet ja suorituksen laatu ovat tuloksia, joihin motivaatio on merkittävällä tavalla vaikuttanut. Lisäksi motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka palavasti haluamme päästä tavoitteisiimme ja kuinka haastavia töitä haluamme suorittaa. Motivaatio kertoo myös sitoutuneisuudesta työhön. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Yksi työelämän tärkeimmistä ja kuumimmista aiheista on tällä hetkellä työmotivaatio (Hämäläinen 2005, 78). Työmotivaatio on työympäristön, työn ja työntekijän vuorovaikutuksen tulosta (Nieminen & Tomperi 2008, 33). Työntekijöiden jaksamisongelmat ovat pieniä ja heillä riittää voimia, kun motivaatio on korkealla. Työ sujuu helposti ja tuloksia syntyy, kun motivaatiosta ei ole puutetta. Motivaation puuttuessa asiat menevät päinvastoin ja työ tuntuu pakolliselta taistelulta, mikään ei tahdo onnistua ja työilmapiiri voi tulehtua helposti. Työntekijöiden energiavarastot eivät tahdo riittää ja heidän sisäinen innostuksensa on kadonnut. Innostuksen kadotessa ihminen ei jaksa tehdä vähäistäkään määrää töitä ja hänen olonsa on väsynyt. (Hämäläinen 2005, 78–79.) Nieminen ja Tomperi (2008, 33) toteavat hieman kärjistäen, että on kolme erilaista tapaa suhtautua työhön: ”yhdelta se on vain duuni, joka tehdään, jotta saadaan rahaa

elämiseen, toiselle työ on ura ja kolmannelle kutsumus”. Henkilö, joka tekee töitä ainoastaan pärjätäkseen taloudellisesti, elää todellista elämää työympäristön ulkopuolella. Ihminen, jolle työ on ura, haluaa kehittyä ja päästä pitkälle sekä haalia menestystä. Työntekijä, joka pitää työtä kutsumusammattinaan, nauttii työstänsä ja voisi tehdä sitä ilman minkäänlaista palkkiota. Kutsumusammattissaan toimivien ihmisten sisäinen motivaatio on huipussaan.

3.1.2 Motivaatioteoriat

Työmotivaatio on ollut tärkeä kiinnostuksen kohde jo yli sadan vuoden ajan, kun on tutkittu organisaatioiden käyttäytymistä. Tutkijat ja käytännön ihmiset pohtivat jatkuvasti, miksi ihminen tekee töitä. Jo 1900-luvulla Frederick Taylor pohti, kuinka ihmisen saa pysymään paikallaan, olemaan tarkka ja toimimaan tietyn ajanjakson. Hän päätteli, että valvonta, tarkka ohjaaminen ja rahallinen palkkio saavat ihmisen tekemään töitä kohti tavoitteita. Sadassa vuodessa moni asia on kuitenkin muuttunut ja muun muassa ihmisten koulutustason nousu on muuttanut heidän odotuksiaan ja vaatimuksiaan työn suhteen. Korkeat odotukset itsenäisyydestä ja vapaudesta ovat herättäneet kysymyksiä, kuinka ihmisten energia ja luovuus voidaan hyödyntää tuottavuuden lisäämiseen ja lisäksi valvoa, että organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. Tänä päivänä on otettava huomioon asiat, jotka vaikuttavat ihmisen tunteisiin ja ajatuksiin, jotta he viihtyvät työssään ja kokevat tavoitteet saavuttamisen arvoisiksi. Taylorin johtopäätökset tarkasta ohjaamisesta, valvonnasta ja rahallisesta palkkiosta eivät siis kerro koko totuutta. (Kauhanen 2012, 91–92.)

Maslow (1943, 372–373; 376; 379; 381; 383; 394) esittelee tutkimuksessaan ”A Theory of Human Motivation” ihmisen perustarpeet, joihin kuuluvat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ihmisiä motivoi halu saavuttaa tai ylläpitää näitä erilaisia tunteita ja tarpeita. Perustarpeiden lisäksi ihmisiä motivoi muut erinäiset halut ja mieliteot. Perustarpeet liittyvät toisiinsa ja muodostavat tarvehierarkian. Tarvehierarkiassa tarpeet on lueteltu tyydyttämisjärjestyksen mukaan ja ensiksi tyydytettävänä tarpeina ovat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä. Toiseksi tyydytettävänä tarpeina ovat turvallisuuden tarpeet, joita ovat muun muassa vakituinen työpaikka ja erilaiset vakuutukset. Seuraavaksi tulevat rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, jolloin ihminen haluaa rakkautta ja etsii paikkaansa. Toiseksi ylimpänä hierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet,

jolloin ihminen kaipaa arvostusta ja tunnetta, että hän on hyödyllinen ja häntä tarvitaan jossakin. Ylimpänä tarvehierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, jolloin ihmisellä on mielikuva itsestään, jonka hän haluaa toteuttaa.

Fredrik Herzberg totesi väittämässään vuonna 1968, että palkka ei ole motivaatiotekijä vaan ainoastaan hygieniatekijä. Hygieniatekijöillä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, jos niitä laiminlyödään, esimerkiksi maksettaessa liian pientä palkkaa. (Hakonen ym. 2014, 22.) Hygieniatekijöitä ovat yrityksen politiikka ja hallinto, valvonta, ihmissuhteet, työolot, palkka, asema ja turvallisuus. Motivaatiotekijöitä, jotka liittyvät olennaisena työhön ovat saavutukset, tunnustuksen saaminen, työ itsessään, vastuullisuus sekä kasvu ja kehitys. Motivaatiotekijät ovat ensisijainen syy työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hygieniatekijät syy tyytymättömyyteen. (Herzberg 2003, 91.)

3.1.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sekä työntekijän että johtoportaan suoriutuskyvyn kannalta on tärkeää, että ymmärretään sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden erot. Kannusteet ja palkkiot koskevat näitä molempia motivaatiotekijöitä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole kaukana toisistaan, vaan ne vaikuttavat yhtäaikaaisesti ja täydentävät toinen toistaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Sisäinen motivaatio

Ihmiset ovat erilaisia ja myös heidän sisäinen motivaationsa on yksilöllistä. Ihmiset haluavat tuntea itsensä merkityksellisiksi ja tämä tunne tarvittaisiin näkymään toiminnassa. Hyviin suoriutuksiin ei päästä ulkoapäin tulevilla kannusteilla, jotka sitouttaisivat ja motivoisivat ihmisiä. Hyvien suoritusten takana on sisäinen motivaatio, joka luo toimintaa, vastuunkantoa ja luovuutta. (Leskelä 2002, 25.)

Sisäinen motivaatio syntyy työntekijän tekemästä työstä, jota suoritetaan. Sisäinen motivaatio kasvaa, jos työntekijä kokee tekevänsä arvokasta työtä muiden hyväksi ja häntä kunnioitetaan yrityksessä. Tilanteet, joissa työntekijä suoriutuu hyvin ja joista hän saa kannustusta, luovat tyydytyksen tunnetta. Työyhteisöön kuuluminen, jäsenenä oleminen sekä mahdollisten innovaatioiden ja ideoiden luominen synnyttävät sisäistä

motivaatiota. Sisäinen motivaatio auttaa työntekijöitä jaksamaan ja pääsemään hyviin suorituksiin, ihmiset tarvitsevat sitä. (Liukkonen ym. 2006, 7.)

Toimintaan osallistuminen omasta ilosta ja nautinnosta on sisäistä motivaatiota, joka kumpuaa työntekijästä itsestään. Käyttäytymismallit, positiiviset miitteet ja tunteet ovat liitettävissä sisäiseen motivaatioon. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Työ, joka motivoi tekijäänsä sisäisesti, on monipuolista, haastavaa ja mielekästä. Työ on myös palkitsevaa, edistyksellistä ja tuottaa tekijälleen iloa. Lisäksi työ saa aikaan tyytyväisyyttä ja tyydytystä pelkällä olemassaolollaan. Sisäisistä palkkioista voi tulla pitkäaikaisia ja ne voivat muodostua pysyväksi motivaation lähteeksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Ulkoisen motivaatio

Ulkoiset palkkiot, jotka kumpuavat työympäristöstä ovat ulkoista motivaatiota. Tarvehierarkiaa tarkastellessa, alempana sijaitsevat tarpeet ja niiden tyydyttäminen kuuluvat myös ulkoisen motivaation piiriin. Ulkoiset palkkiot ovat kestoltaan lyhytaikaisia, kun sisäiset palkkiot ovat puolestaan pitkäaikaisia. Lyhytaikaisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi ylennystä tai palkankorotusta. Työntekijälle voi tulla tarve saada ulkoisia palkkioita useammin, koska ne ovat kestoltaan lyhytaikaisia. Pidempikestoisen motivaation löytämiseksi tulisi paneutua sisäisen motivaation piiriin ja tarkastella palkkioita, joita se saa aikaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Ulkoisista motivaatiokeinoista puhuttaessa palkka- ja palkitsemisjärjestelmä, bonukset, optiot sekä erilaiset lahjat ja muistamiset tulevat usein esille. Ulkoisen motivaation pääpiirteet eivät nouse esille työntekijän tunteista ja ajatuksista, vaan ne liittyvät palkkioihin ja rangaistuksien välttämiseen. Sisäisen motivaation liittyessä puhtaaseen iloon ja nautintoon sekä myönteiseen toimintaan, ulkoinen motivaatio on näiden asioiden vastakohta. (Liukkonen ym. 2006, 6; 28.)

3.1.4 Itsensä motivointi

Myyjän ollessa oikeissa työtehtävissä ja suurenmoisten ihmisten ympäröimänä, hänen on helppo innostua ja jakaa tätä tunnetta lähipiiriin. Ihminen on yksinomaan ratkaisevassa roolissa, kun puhutaan onnistuneesta tai epäonnistuneesta vuorovaikutustilanteesta sekä työkaverin että asiakkaan kanssa. Jokaisen yrityksen päämääränä on loppu-

jen lopuksi tuottaa voittoa ja tämä onnistuu ainoastaan, jos yrityksen työntekijöillä on motivaatio, osaaminen, oikea asenne ja oikeat arvot kohdillaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 19–20.) Kuvasta 4 nähdään, mitkä tekijät muodostavat huippumyyjän.



KUVA 4. Huippumyyjän rakenne (Nieminen & Tomperi 2008, 20)

Lahjakkuudesta tulee yleensä ensimmäisenä mieleen huippuominaisuus, jota kaikki eivät omaa. Lahjakkuus ilmenee kuitenkin arjessa monella eri tapaa, kuten itsetuntemuksena, päätöksenteossa, ongelmanratkaisuisissa ja tunneälynä. Näitä kutsutaan loogiksiksi lahjakkuuksiksi ja näiden avulla myyjä osaa tarvittaessa muuttaa ajattelumalliaan, asenteitaan ja motiiviaan. Lisäksi hän osaa tulkita muita ihmisiä ja ihmissuhteita. On väistämätöntä, että lahjakkuuksia kuitenkin löytyy ja jotkut ihmiset syntyvät lahjakkaina, mutta geeneistä emme voi kuitenkaan lahjakkuutta kaivaa. Lahjakkuus vaatii suuren määrän työtä, harjoitusta ja opiskelua. Tärkeää on tietää omat vahvuudet ja kehittää jatkuvaa ja elinikäistä osaamista. (Nieminen & Tomperi 2008, 22.)

Itsensä motivoiminen ja tavoitteiden asettaminen ei ole tiedettä vaan itsensä kannustamista. Kaikki on kiinni omasta asenteesta ja itseltään olisi hyvä kysyä silloin tällöin, haluaako todella vaikuttaa asiakkaan päätökseen ja tehdä kaupat. Lisäksi olisi hyvä miettiä antaako huonon aamun, surkean eilispäivän ja ikävän asiakkaan vaikuttaa itseensä, vai osaako olla takertumatta negatiivisiin asioihin. Itsensä tekeminen vastustuskykyiseksi valituksille, negatiiviselle ilmapiirille ja asiakkaiden haluttomuudelle tarttua tarjouksiin, vahvistaa myyjän omaa luonnetta ja asennetta. Ikävät ja negatiiviset asiat työympäristössä kannattaa myös sivuuttaa pois. (Vuorio 2008, 23–24.)

Arvot ovat tiedostamattomia asioita, joita olemme oppineet vuosien varrella. Niiden muuttaminen on haastavaa, mutta mahdollista. Asennetta tarvitaan, jos halutaan muut-

taa opittuja ja pysyviä valintataipumuksia. Arvo ja asenne kulkevat lähellä toisiaan, koska asenne on mielipide, joka on syntynyt arvojen kautta ja se ohjaa meitä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Kukaan muu kuin henkilö itse ei voi vaikuttaa omaan asenteeseensa ja haluun muuttaa sitä. On tärkeää löytää kultainen keskitie positiivisen ja negatiivisen asenteen väliltä, koska negatiivinen asenne yksinään sulkee pois mahdollisuuksia ja pelkkä positiivinen asenne ei osaa tarkastella asioita kriittisesti. Ei ole siis olemassa tiettyä ja yhtä oikeaa asennetta, vaan oikea asenne on sidoksissa yritykseen ja ammattiin. Oikeaa asennetta voisi kuitenkin kuvailla niin, että se sisältää muun muassa oma-aloitteisuutta, sisua, kehittymishalua ja sopivissa määrin nälkää työn suhteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 23.)

Ennen tuotteiden tai palveluiden tarjoamista asiakkaille on hyvä selvittää itselleen, mitä etuja tuotteesta tai palvelusta on ja miksi se kannattaisi hankkia. Tuotteen tai palvelun hyödyt on hyvä käydä läpi ja tällöin sen tarjoaminen asiakkaalle ei ole pakkomyyntiä, vaan jotain mitä asiakas todella tarvitsee ja mistä hän saa hyötyä. Elämykset ja hyvä olo ovat olotiloja, joista asiakas hyötyy. Myyjän täytyy olla varma itsestään, sillä positiivisilla ajatuksilla on positiiviset vaikutukset. Ihmisluonne on taipuvainen muistelevaan negatiivisia asioita, mutta omaa asennetaan voi harjoittaa ja muuttaa myönteisemmäksi. Myyjän on hyvä tiedostaa, miksi hän ottaa asiakkaisiin yhteyttä ja mitä hän itse siitä saa. Kielteisen vastauksen kohdatessaan myyjän on hyvä tiedostaa, että se ei liity häneen henkilökohtaisesti, vaan asiakas ei yksinkertaisesti koe tarvitsevana tuotetta tai palvelua. Asiakas voi myös käyttäytyä huonosti luonteensa puolesta, mutta sekään ei liity myyjään millään tavalla. Jokaisella on oikeus olla oma persoonansa ja toisen erilaisuuden ei kannata ärsyttää itseään. Työkaverin kanssa keskustelu, pieni jaloittelu ja venyttely auttavat pääsemään eroon ikävästä tunnetilasta. Itseluottamuksen ollessa kadoksissa, kannattaa ottaa yhteyttä asiakkaaseen, jonka tietää mukavaksi ja ystävälliseksi, koska se palauttaa hyvän mielen ja itseluottamuksen takaisin. (Vuorio 2008, 24–27.)

Myyjän on hyvä osata nauraa itselleen ja kommelluksilleen, koska kaikkea ei tarvitse ottaa turhan vakavasti. Huumori ja nauru parantavat oloa ja myyjä saa näin lisää pilkettä silmäkulmaansa. Asioita voi myös tarkastella koulutuksen kannalta ja miettiä, olisiko jonkun tilanteen voinut hoitaa toisin ja miten voisi toimia ensi kerralla paremmin. Tällöin saa asioihin etäisyyttä ja siitä on myös ammatillista hyötyä. On hyvä pysyä itse asiallisena, kohteliaana ja rauhallisena, vaikka asiakas veisikin keskustelua

toiseen suuntaan. Myyjän kohteliaisuus ja ystävällisyys voi rauhoittaa asiakkaan ja asiakas voi lopulta muuttaa asennettaan keskustelun aikana. Tulee kuitenkin tilanteita, jolloin asiakas ei rauhoitukaan ja tällöin myyjän ei tarvitse kuunnella täysin asiatonta tekstiä, vaan on parempi antaa asian olla ja siirtyä seuraavaan myyntiprosessiin. Huonoa kokemusta ei kannata jäädä pyörittelemään ja vaipua tappiomielialaan, vaan kannustaa ja rohkaista itseään uuteen tilanteeseen. Itseensä ja työhönsä suhtautuminen positiivisesti vaikuttavat alitajuntaan myönteisellä tavalla, joten kannattaa pysähtyä ajoittain miettimään omia ajatuksiaan. (Vuorio 2008, 27–28.)

3.2 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi kokoaa työntekijät yhteen ja innostaa heidät toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen (Kurvinen & Sipilä 2014, 40). Sisäisen markkinoinnin perusajatus on, että työntekijät muodostavat organisaation sisäiset markkinat, joita kutsutaan myös nimellä ensimmäiset markkinat. Markkinoinnin ei voida olettaa onnistuvan ulkoisille asiakkaille, jos palveluita, tuotteita tai ulkoisia viestintäkampanjoita ei ole osattu markkinoida ensin sisäiselle kohderyhmälle. Menestyvä ja vuorovaikutteinen ulkoinen markkinointi edellyttää sisäisen markkinoinnin olevan kunnossa. (Grönroos 2001, 431.) Sisäinen markkinointi kuuluu luontevana osana koko yrityksen toimintaan ja sitä on mahdollista toteuttaa erilaisin keinoin ja erilaisissa tilanteissa (Sipilä 2008, 96).

3.2.1 Sisäisen markkinoinnin tavoite

Rope (2000, 605) sanoin ”sisäisen markkinoinnin tavoite on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla”. Bergström ja Leppänen (2011, 173–174) puoltavat sisäisellä markkinoinnilla olevan kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on henkilöstö, joka ymmärtää ja hyväksyy yrityksen arvot ja liikeidean. Toinen tavoite on henkilöstö, joka haluaa tehdä töitä liikeidean mukaisten tavoitteiden täyttymiseksi. Kurvinen ja Sipilä (2014, 41) täsmentävät, että yrityksen investoinnit ulkoiseen markkinointiin valuvat hukkaan, jos viestiketjun loppupää, ”asiakasrajapinta”, on jätetty valmentamatta.

Ei voida olettaa, että henkilöstö haluaisi markkinoida yritystä asiakkaille, jos työntekijät eivät itse usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteisiin ja kampanjoissa esitettyihin

lupauksiin. Henkilöstö ei myöskään halua edistää vuorovaikutuksellista markkinointia, jos he eivät osaa käyttää tarvittavia järjestelmiä ja tekniikoita, joita palveluprosessissa tarvitaan. Työntekijät eivät voi ostaa tarjoomaa, jos he eivät osaa toteuttaa sitä tai he kokevat taitonsa puutteellisiksi. Näin ollen henkilöstö muodostaa ensimmäiset, sisäiset markkinat, joihin tulisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota. (Grönroos 2001, 432.) Sisäisen markkinoinnin täytyy koskea yrityksen henkilökunnan lisäksi myös yhteistyökumppaneita, jakeluverkostoa ja tavarantoimittajia. Tuloksia saadaan helpommin aikaan, kun pelin strategia on kaikille selvä ja motivoitunut henkilökunta haluaa saavuttaa tavoitteet yhdessä. Sisäistä markkinointia käytetään henkilökunnan innostamisessa ja valmentamisessa niin, että asiakkaiden kokema palvelu ja asiakkaiden kokemat tuotteet koetaan parempina. (Kurvinen & Sipilä 2014, 42.)

Organisaation tulisi pitää huolta siitä, että kaikki lupauksen lunastamiseen keskittyvät ihmiset seisovat lupauksen takana. Työntekijöistä on pidettävä huolta ja siitä, että heillä on tarvittavat tiedot tuotteesta tai palvelusta, jota markkinoidaan. Lisäksi he tietävät tuotteeseen tai palveluun kohdistuvat toimenpiteet ja heillä on intoa, halua ja uskoa omaan toimintaan. Sisäinen markkinointi on onnistunutta, jos jokainen organisaation henkilö tiedostaa markkinoinnin tavoitteet. Markkinoinnin tavoitteet tulisi esittää innostavasti ja niihin tulisi panostaa. Sisäinen markkinointi tuottaa moninkertaisesti tulosta ulkoisiin panoksiin verrattuna, joten sisäinen markkinointi ei saisi olla säästämisen kohde. Organisaation jäsenillä täytyy olla mahdollisuus vuorovaikutukseen, jotta he voivat antaa ideoita ja kritiikkiä. Kritiikin antaminen on merkki siitä, että työntekijä on sitoutunut ja aktiivinen, joten työntekijää tulisi kuunnella ja kiittää hänen paranehdotuksistaan. Sisäinen markkinointi on onnistunutta silloin, kun se on luonnollinen osa yrityksen toimintaa, eikä silloin tällöin toteutettava projekti. Ihmisistä välittäminen näkyy myös ulospäin. (Sipilä 2008, 96–98.)

3.2.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisessä markkinoinnissa johtaminen on keskeistä ja henkilöstölle on tärkeää näyttää esimerkkiä. Johto pyrkii sisäisen markkinoinnin avulla varmistamaan, että markkinointisuunnitelma ja liikeidea toteutuvat. Johtamiseen on alettu käyttää erilaisia keinoja ja sen sijaan, että käytettäisiin ylhäältä alas suuntautuvaa johtamista, on alettu panostaa motivoimiseen, yhteishengen luomiseen ja kannustamiseen. Henkilöstöä yritetään innostaa ja motivoida yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöstön asenteet ja kyvyt näh-

dään osana markkinointia. Henkilökunta on keskeisessä asemassa palveluja markkinoivassa yrityksessä, koska juuri ihmiset tuottavat palvelut. Yrityksen kannalta on tärkeää, että palkataan parhaat mahdolliset työntekijät ja kehitetään heidän osaamistaan, jos halutaan menestyä kilpailussa. Hyvistä työntekijöistä tulee pitää kiinni ja heidät tulee pitää yrityksen palveluksessa. (Bergström & Leppänen 2011, 172–173.)

Rope (2000, 611) luettelee sisäisen markkinoinnin keinojen muodostuvan *tiedotusjärjestelmästä, koulutusjärjestelmästä, kannustejärjestelmästä ja me-hengen luomisesta*. Bergström ja Leppänen (2011, 174) toteavat markkinatilanteen, henkilöstön ominaisuuksien ja yrityksen liikeidean vaikuttavan siihen, miten sisäisen markkinoinnin keinoja käytetään. Eri keinojen tulisi tukea ja täydentää toisiaan ja toimenpiteet pitäisi suunnitella kokonaisuutena.

Tiedotusjärjestelmä

Rope (2000, 611) mainitsee tiedotusjärjestelmän kahdeksi tavoitteeksi asiaperusteisen ja asenteellisen tavoitteen. Asiaperusteinen vaikuttaa siihen, että henkilökunta toimii halutulla tavalla, kun henkilöstön jäseniä on siihen ohjeistettu. Asenteellisen lähtökoh- ta on yrityksen yhteishengen parantaminen, kun henkilöstö kokee, että yrityksessä on avoin tiedotuksellinen ilmapiiri.

Bergström ja Leppänen (2007, 153–154) kiteyttävät, että tiedottamisen muotoja ovat muun muassa henkilöstölehdet, ilmoitustaulut, sisäiset tiedotteet ja tietoverkko eli työntekijöiden intranet. Suullisen tiedottamisen välineitä ovat erilaiset palaverit ja kokoukset sekä tiedotustilaisuudet. Tulos- ja tilannekatsaukset kuuluvat myös suullisiin tiedotteisiin. Tiedottaminen lisää tasa-arvoa ja avoimuutta, mutta kaikkia asioita ei tarvitse julkistaa koko henkilöstölle, koska vaarana on tiedon leviäminen kilpailijayrityksille.

Markkinointitapahtumista, erilaisista kampanjoista ja tilaisuuksista on syytä kertoa henkilöstölle, jotta työntekijät tietävät mitä asiakkaille tarjotaan ja miksi tuote tai palvelu kannattaa ostaa. Henkilöstön tulee osata mainostaa tuotetta tai palvelua, jolloin erilaiset materiaalit, esitteet ja tiedot ovat hyödyksi. Työntekijät kohtaavat myös vapaa-ajalla yritystä tai sen tuotteita koskevia kysymyksiä, jolloin on tärkeää, että asiois-

ta kerrotaan oikein ja annetaan positiivinen kuva yrityksestä. (Bergström & Leppänen 2007, 154.)

Koulutusjärjestelmä

Koulutusjärjestelmä tarkoittaa niitä keinoja, joilla varmistetaan henkilöstön osaaminen tulevissa ja nykyisissä tehtävissä. Henkilöstöä pyritään valmentamaan tuleviin työtehtäviin, uralla edistymiseen ja heidän valmiuksia pyritään lisäämään tulevia haasteita varten. Koulutuksellisilla toimenpiteillä pyritään siihen, että kaikki työvaiheet ja tehtävät ovat henkilöstön hallussa, kuten laatujärjestelmä edellyttää. On osoitettu, että yritysten jatkuva kouluttaminen houkuttelee hyviä työntekijöitä hakeutumaan yritykseen ja nykyisen henkilöstön halukkuuteen pysyä yrityksessä. (Rope 2000, 615; 617.)

Grönroos (2001, 446) esittää koulutuksen olevan yksi tärkeimmistä työkaluista viestintä- ja asennejohtamisessa. Koulutuksen tulisi sisältää esimerkiksi kokonaiskuvan opettamista, myönteisten asenteiden kehittämistä ja henkilöstön myynti-, viestintä- ja palvelutaitojen kehittämistä. Jokaisen yksilön tulisi nähdä kokonaiskuva ja tietää oma asemansa suhteessa asiakkaisiin, muihin yksilöihin ja yrityksen toimintoihin.

Sähköinen oppiminen eli *E-learning* on kasvattanut suosiotaan yrityskoulutuksessa lähivuosina. Työntekijä voi opiskella tietoverkon välityksellä silloin, kun hänellä on siihen aikaa ja mahdollisuus. Aineistot ja koulutusmateriaalit voivat löytyä yrityksen intranetistä, jolloin ne ovat kaikkien saatavilla. (Bergström & Leppänen 2007, 154.)

Kannustejärjestelmä

Bergström ja Leppänen (2011, 176–178) luettelevat kannusteiksi muun muassa työsuhteen ja työjärjestelyt, palautteen, kehittymismahdollisuudet, edut, palkkion ja palkan. Työsuhteen jatkuvuus, uralla eteneminen, ostoedut ja alennukset sekä henkilökohtaiset lisät kuuluvat kannusteisiin. Kannusteet varmistavat sen, että henkilöstöllä on motivaatiota toteuttaa liikeideaa. On tärkeää kannustaa koko henkilöstöä, mutta kannusteet tulisi miettiä ryhmittäin tai yksilöittäin, koska eri ihmisiä kiinnostavat ja motivoivat erilaiset asiat. Kannustejärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja ansaitsemiskriteerit tulee olla selkeästi määritelty, kun on kyse rahallisista palkkioista.

Myyntikilpailu on ajoittain hyvä motivoija, jolla pyritään herättelemään henkilöstön myyntihenkeä. Esimiehen tuki ja kehityskeskustelut toimivat myös kannusteina. Kannusteet voivat olla aineellisia tai aineettomia, mutta tärkeää on henkilökohtainen huomioiminen, jonka avulla työntekijä jaksaa pyrkiä parhaaseen lopputulokseen joka päivä. Kiittäminen ja myönteinen palaute hyvästä työstä ei saa unohtua. (Bergström & Leppänen 2007, 155.)

Me-hengen luominen

Yhteishenki, jota kutsutaan myös me-hengeksi kuvastaa henkilöstöä yhtenäisenä joukkueena (Rope 2000, 621). Yhtenäiset työasut, henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu ja muut ulkoiset tunnusmerkit lisäävät henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja uskoa yrityksen menestykseen. Yhteiset tilaisuudet, matkat ja juhlat kuuluvat me-hengen lujittamiseen. Joillakin yrityksillä on lisäksi omia harrastejoukkueita, jotka tuovat positiivista julkisuutta osallistumalla erilaisiin kilpailuihin ja tapahtumiin. (Bergström & Leppänen 2011, 178.)

3.3 Kehityskeskustelut

Viitala ja Jylhä (2010, 238) määrittelevät kehityskeskustelun ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi, joka käydään esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelulla on tietty systematiikka, säännöllisyys ja päämäärä. Keskustelussa tarkastellaan pidempää aikaväliä, mennyttä ja tulevaa. Kehityskeskusteluita pidetään tavallisesti yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Keskusteluiden ajankohta on yleensä ennen tavoitteiden asettamista ja tavoitteiden asettamisen jälkeen.

Kehityskeskustelu kehittää nimensä mukaisesti työntekijää ja hänen suoriutumiseensa vaikuttavia tekijöitä. Kehityskeskusteluissa mietitään työntekijän mielenkiinnon alueita ja vahvuuksia sekä miten niitä voitaisiin hyödyntää organisaatiossa. Työntekijälle tulisi kertoa, miten hän voi itse vaikuttaa omaan kehitykseensä ja mihin työ voi tulevaisuudessa kehittyä. Kehityskeskustelun kirjaaminen tuo sovitut asiat konkreettisiksi ja lähemmäksi työntekijää. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijä ymmärtää oman roolinsa organisaatiossa, joka selventää työntekijän omia ajatuksia. Oma toiminta tulee myös arvioiduksi, kun työntekijä kuulee esimiehen mielipiteet ja näkökulmat. Lisäksi ahdistusten, pelkojen ja muiden vaivaavien asioiden käsittely kehityskeskuste-

luissa tuovat esimiestä ja työntekijää lähemmäksi toisiaan. (Lindholm ym. 2012, 56–57.)

Työntekijä voi kehittyä parhaiten, jos hän osaa arvioida omaa suoriutumistaan. Palautteiden kautta uudet ja tuntemattomat vahvuudet tulevat työntekijälle tutuksi. Vastavasti työntekijä voi antaa esimiehelleen tai organisaatiolle palautetta. Tämä parantaa työntekijän työssä onnistumista, mutta myös työvälineillä on tärkeä merkitys työn onnistumisen suhteen. Työvälineet käsittävät nykyään yhä enemmän ja enemmän tietotekniikkaa. Kehityskeskusteluissa työntekijä voi antaa esimiehelle palautetta työvälineistä ja niihin liittyvistä koulutuksista ja osaamisista. Usein työvälineitä ja ohjelmia opetetaan käyttämään vain sen verran, kun niitä työssä tarvitaan ja tähän on syynä kiire aikataulu. Työvälineiden lisäksi työntekijä voi ottaa kehityskeskusteluissa esille työpaikan säännöt ja niiden noudattamisen sekä mielipiteensä työympäristöstä. (Lindholm ym. 2012, 57.)

Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että esimies tuntee työntekijät yksilöinä. Henkilön perhetaustojen tunteminen, henkilökohtaisten sitoumuksien tietäminen sekä kunnianhimon ja haaveiden ymmärtäminen vaikuttavat siihen, miten työntekijä tulee toimeen työympäristönsä ja siellä työskentelevien ihmisten kanssa. Esimiehen tietäessä alaistensa taustat ja historian, hän pystyy hyödyntämään heitä työssään eri lailla, koska yksilöiden tarpeet ovat erilaisia tyypiltään ja voimakkuudeltaan. Joidenkin työntekijöiden taloudelliset ja sosiaaliset tarpeet ovat helppo tyydyttää, mutta he kaipaavat arvostusta, tunnustusta ja statuksen saavuttamista. Toisilla rahan puute ja taloudelliset tarpeet nousevat etusijalle. Muita ensisijaisia asioita voivat olla hyväksynnän ja kuulumisen tarve sekä ryhmän jäsenyys. Esimiehen on näin ollen tiedettävä ja päätettävä, mihin hän sijoittaa kunkin henkilön tarvehierarkiassa ja mitkä houkuttimet hän voi heille tarjota. Hyvien houkuttimien ja kannustimien asettaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden tyydyttää omat ja henkilökohtaiset tarpeensa. (Leskelä 2002, 42–43.)

Tavoitteet ja saavutetut tulokset ovat usein kehityskeskusteluiden aiheina. Kehityskeskusteluita kutsutaankin usein tavoite- tai tuloseskusteluiksi. Toiminta, jolle asetetaan tavoitteita edellyttää toiminnan seuranta ja palautetta tuloksista, joita on saavutettu. Esimiehen tulisi antaa jokaiselle työntekijälle avointa palautetta siitä, miten töistä on suoriuduttu. Kehityskeskusteluissa ei pitäisi kuitenkaan liikaa keskittyä numeerisiin tavoitteisiin ja tuloksiin, vaan työntekijän pitkäaikaiseen kehittämiseen. Kehitys-

keskusteluihin tulisi varata aikaa noin kaksi tuntia ja keskustelu aika tulisi käyttää tärkeisiin asioihin, kuten onnistumisten ja epäonnistumisten syihin ja pohdintaan. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että kehittyminen jatkuu ja sitä ylläpidetään. Kehityskeskusteluita kuuluisi seurata seurantakeskustelu, joka tulisi pitää noin puolen vuoden kuluttua kehityskeskustelusta. Seurantakeskustelu käsittää kehitystavoitteiden saavuttamisen ja jatkotoimenpiteistä sopimisen. Näin molemmat osapuolet voivat arvioida, miten kehittämistoimenpiteissä on onnistuttu. (Lindholm ym. 2012, 55–58.)

3.4 Palkitseminen

Palkitsemisella on perinteisesti yritetty houkutella halutunlaista henkilökuntaa ja motivoida heitä tehokkaiisiin työsuorituksiin. Lisäksi palkitsemisen perinteinen tarkoitus on ollut saada henkilöstö pysymään organisaation palveluksessa. Nykyään tarjolla on erilaisia vaihtoehtoja henkilöstön palkitsemiseen kuin aiemmin. Käytössä on sekä perinteisiä että uusia keinoja palkita. Palkitsemistavan voi myös valita tilanteen mukaan, eikä huonoja tapoja käytännössä olekaan. Palkitsemistavoissa on valinnanvaraa enemmän kuin koskaan palkitsemisen historiassa on ollut. (Hakonen ym. 2014, 35; 52–53.)

3.4.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuutta on opittu vähitellen käyttämään johtamisen työkaluna. Palkitsemisen kokonaisuudelle on monta erilaista määritystä, mutta tärkeimpänä on sen helppo ymmärrettävyys ilman erikoistermejä sekä käyttökelpoisuus johdon apuna. (Hakonen ym. 2014, 35.) Palkitsemisen kokonaisuuden keinot on havainnollistettu kuvassa 5.



KUVA 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36)

Palkitseminen mielletään usein aineellisena, kuten rahana tai etuina, jotka ovat rahanarvoisia. Aineeton palkitseminen on myös mahdollista ja se tukee yleensä työntekijän sisäistä motivaatiota. (Nieminen & Tomperi 2008, 155–156.) Motivaatio kasvaa, kun työn sisältö on kiinnostavaa ja palkitsevaa. Palkitsevuudesta voidaan puhua, kun työntekijä kokee työnsä mielekkäänä, haasteellisenä ja se on mitoitettu oikein hänen voimavaroihinsa nähden. Työ on palkitsevaa, kun sitä ei ole liikaa tai liian vähän ja siitä saa kohtuullisen korvauksen. (Hämäläinen 2005, 79.) Palkitsemisen kokonaisuuden voi muodostaa aineellisista sekä aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia ovat muun muassa palkka, merkkipäivälahjat ja työterveyshuolto. Aineettomia ovat esimerkiksi työajan järjestelyt sekä palaute. (Hakonen ym. 2014, 38–39.) Viitala ja Jylhä (2010, 235) listaavat rahanarvoisiksi eduiksi myös erilaiset vakuutukset, henkilöstöalennukset, täydennyskoulutusmahdollisuudet, käyttöoikeudet lomamökkeihin ja kustannetut vapaa-ajan toiminnot, kuten liikuntasetelit. Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmä on näin ollen muutakin kuin pelkkä palkka.

3.4.2 Palkitsemisen keinot

Työntekijä ei ole motivoitunut antamaan parastaan silloin, kun palkka on huono ja hän miettii todennäköisesti siirtyvänsä muualle. Työn suorittamisen kannalta palkan merkitystä motivointikeinona on kuitenkin hankala määrittää, koska on myös ihmisiä,

jotka haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, palkan suuruudesta riippumatta. Palkankorotuskaan ei aina tee toivottua muutosta motivaatioon, vaikka työntekijä olisikin ilmoittanut motivaation puutteen johtuvan palkasta. Palkkaa ei voi siis pitää tekijänä, joka nostaa tai laskee motivaatiota. Työmotivaation kasvattaminen vaatii siis enemmän työn sisällöllistä kehittämistä kuin palkkauksen parantamista. Mikäli työn sisällöllistä kehittämistä ei voida tehdä, nousevat palkan ja ulkoisien kannustimien merkitys. Motivaation kasvattamisessa tärkeää on ennen kaikkea johtaa kannustavasti ja pyrkiä keskustelemaan ja tukemaan työntekijöitä. Positiiviset palautteet ja kunnioitus työntekijää kohtaan lisäävät sitoutumista, työn iloa ja motivoivat. Ihmisten kunnioittaminen sekä avoimet ja luottamukselliset keskustelut nostavat itsetuottamusta ja antavat motivaatiota yrittämiselle. Palkka ei korvaa huonon esimiestyön ja johtamisen aiheuttamaa tuhoa, kun motivaatio on menetetty. (Viitala 2007, 160–161.)

Sisäiset tarpeet

Ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä muodostaa työmotivaation. Työmotivaatio kehittää työkäyttäytymistä, joka on tavoitteellista. Sisäisistä tekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja. (Kauhanen 2012, 92.)

Sisäiset tarpeet säätelevät ihmisen motivaatiota eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa. Sisäisiä tarpeita voidaan vahvistaa ulkoisilla houkuttimilla, mutta niiden vaikutusarvo vaihtelee eri yksilöillä. Ulkoiset palkkiot eivät aina ole työntekijän motivaation kannalta tärkeimpiä. Muun muassa Decin tutkimusryhmä tutki vuonna 1999 palkitsemistutkimuksen tuloksia, joista kävi ilmi, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää työntekijän tavoitteiden saavuttamista ja huonontaa sitoutumista työhön. Eräät palkitsemisjärjestelmät saattavat luoda liikaa paineita ja olla turhan kontrolloivia, jolloin itsemääräämisoikeus työpaikoilla rajoittuu. Motivaatiotekijänä itsemääräämisoikeus on varsin tärkeä, koska se parantaa työntekijän suoriutumista, oppimista ja sopeutumista. Työpaikat, joissa tuetaan autonomiaa, ovat minimoineet uhat, ulkoiset kannustimet ja kontrolloinnin. Kontrolloivissa työpaikoissa esiintyy usein kiirettä, kovia vaatimuksia, seuranta sekä uhkia ja nämä heikentävät työntekijän sisäistä motivaatiota. (Viitala 2007, 159–160.)

Ulkoiset palkkiot

Ulkoiset palkkiot, kuten palkka ja sen merkitys, riippuvat yksilön taloudellisesta tilanteesta ja tarpeista sekä yksilön omista arvoista. Esimerkiksi perhettä perustettaessa rahan merkitys luonnollisesti vahvistuu. Lisäksi palkan merkitys nousee suuremmaksi, kun kyseessä on fyysisesti raskas ja henkisesti köyhä työ, joka ei innosta tekijäänsä. Työn ollessa antoisa ja innostava, palkalla ei ole niin paljon merkitystä. Kun palkka on suuri, sen merkitys motivointitekijänä laskee. (Viitala 2007, 160.)

Viitala ja Jylhä (2010, 234) julistavat palkan olevan keskeinen motivaatiotekijä organisaatioiden palkitsemissysteemeissä. Palkka on myös symbolinen tekijä, joka ilmaisee työn vaativuustasoa, työntekijän suoriutumiskykyä ja vastuuta. Viitala (2007, 159) esittää rahan olevan arvon mitta ja työntekijän luovuttaessa aikaansa, osaamistansa ja voimavarojansa, on hän oikeutettu saamaan palkkaa antamastaan panoksesta. Mitä korkeampi suoritettun työn hinta on, sitä enemmän työntekijä nostaa oman panoksensa arvoa. Vastaavaa työtä tekevät ihmiset, jotka saavat parempaa palkkaa työstään, turhauttavat työntekijää ja tällöin vaarana on menettää työntekijä toiselle yritykselle.

Tulospalkkion maksaminen henkilökunnalle on ulkoinen houkutin. Tulospalkkio voi pohjautua yksikön tai ryhmän tulokseen, henkilökohtaiseen tulokseen tai koko yrityksen tulokseen. Palkkaus perustuu tietyistä työsuorituksen elementeistä, joita ovat *työ-aika* (aikapalkka), *työsuorituksen määrä* (suorituspalkka), *työpanos* (urakkapalkka) ja *toiminnan tulos* (tulospalkka). Palkkausjärjestelmät kehittyvät koko ajan ja enemmän ollaan menossa kohti tulospalkkausjärjestelmän suuntaan. Tulospalkkaus tarkoittaa, että koko yrityksen tuloksen ollessa hyvä, maksetaan henkilöstölle yhdestä neljään kertaan vuodessa tulospalkkaa. Tulospalkkaus ei ole aina sidottavissa peruspalkkaan ja tällöin kaikille maksetaan sama summa. (Viitala & Jylhä 2010, 234.)

Rahaan perustumattomat kannustimet

Raha ei ole enää ainoa kannustinmalli ja rahaan perustumattomat kannustimet saavuttavat suosiotaan koko ajan. Rahaan perustumattomat kannustimet ovat suosittuja, koska niiden saamisesta jää kokemus tai muisto, joka säilyy kauemmin kuin rahapalkkio. Rahaan perustumattomat kannustimet sitouttavat työntekijöitä paremmin yritykseen, kasvattavat yhteishenkeä ja ovat pitkällä aikavälillä tarkasteltuna varsin tehokkaita. Julkiset huomionosoitukset, kuten vuoden asiakaspalveluteko, kuukauden myyjä ja paras myyntitulos ovat rahaan perustumattomia kannustimia, joita kutsutaan myös

noteeraus kannustimiksi. Noteeraus kannustimissa oleellista on julkistus sekä arvostus, joka tulee johdon lisäksi myös työkavereilta ja asiakkailta. (Rope 2000, 620.)

Ihminen haluaa pääsääntöisesti kuulua johonkin ryhmään ja saada sosiaaliset tarpeensa tyydytetyksi. Olisi ihanteellista, jos tämä toteutuisi omassa työyhteisössä. Arvostuksen ja palautteen saaminen esimiehiltä, kollegoilta ja asiakkailta kuuluvat sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen ja ovat sosiaalisia palkkioita. Palaute ei kuitenkaan aina voi olla pelkkää kiitosta ja tunnustusta hyvästä työstä, vaan se voi olla myös korjaavaa palautetta. Korjaavalla palautteella tarkoitetaan keskustelua, jossa kerrotaan, mikä ei ole mennyt toivotulla tavalla. Palautteen saamisessa tärkeää on myös tyyli, jolla sitä saadaan. Esimiehen tulee tuntea alaisensa niin hyvin, että tietää tavan, jolla alainen haluaa vastaanottaa palautetta. Korjaava palaute tulee antaa henkilökohtaisesti eikä palautetta saa antaa kiireen keskellä. Nopea palaute arvioitavan tapahtuman jälkeen kannustaa uudelleen hyvään työsuoritukseen, kun se annetaan heti tilaisuuden tullen. (Kauhanen 2012, 111–112.)

Sosiaalsiin palkkioihin kuuluvat statussymbolit, joilla tarkoitetaan näkyviä arvoaseman merkkejä. Statussymboleihin kuuluvat esimerkiksi työasusteet, työvälineet, työpiste, toimennimike, työsuhdeauto sekä pääsy tietojärjestelmiin tai toimitiloihin tiettyillä avaimilla. Statussymbolit ovat joillekin hyvin merkittäviä osoituksia ja toisille merkityksettömiä. (Kauhanen 2012, 112.) Statussymboleiden käyttöä kannattaa kuitenkin miettiä, koska niiden antaminen täytyy olla perusteltua ja ne eivät välttämättä edistä organisaation yhteishenkeä, jos kaikki eivät niitä saa (Viitala 2007, 162).

Työn ulkopuoliset tapahtumat nostattavat yhteishenkeä merkittävästi. Työtoverien viettäessä vapaa-aikaa yhdessä, esimerkiksi organisaation juhlissa, heillä on tapana keskustella myös työasioista. Vapaa-ajan tilaisuudet edistävät siis oleellisesti työtä ja saattavat kollegoita lähemmäksi toisiaan. (Rope 2000, 622.) Viitala (2007, 162) puoltaa sosiaalisten verkostojen olevan tärkeitä motivointi- ja palkitsemiskeinoja. Yrityksen edustaminen erilaisissa tilaisuuksissa ja uusien kontaktien luominen motivoi työntekijää. Juhlat sekä muut tilaisuudet, jotka tuovat organisaation jäsenet yhteen, luovat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne puolestaan sitouttaa työntekijöitä ja kasvattaa motivaatiota. Tätä palkitsemiskeinoa ei ole käytetty vielä niin paljoa kuin olisi voitu, koska on ajateltu, että edustustehtävät kuuluvat ainoastaan hierarkian ylimmälle tasolle. Edustamisen avulla työntekijät tu-

tustuvat ja rakentavat suhdetta uudelleen omaan organisaatioonsa, millä on psykologinen merkitys.

Oma ammatillinen kehittyminen

Lindholm ym. (2012, 56) esittävät oman ammatillisen kehittymisen olevan tärkeää, koska se sitouttaa työntekijää organisaatioon ja kohottaa työhyvinvointia. Viitala (2007, 162) kiteyttää ammatillisen kehittymisen tarjoamisen työntekijälle olevan tärkeä osa palkitsemista. Suomalaiset haluavat kehittyä työssä ja he arvostavat kehittymisen mahdollisuuksia. Tämä on yksi sitouttavista tekijöistä. Kehittymismahdollisuuksia ovat esimerkiksi koulutukset ja mahdollisuuksien antaminen työntekijälle, jotta hän voi kehittyä tehtävissään. Mahdollisuudet tutkintojen suorittamiseen ja opintovapaat ovat myös tällaisia tilaisuuksia ja osapuolet voivat sopia keskenään niiden kestosta ja mahdollisesta palkasta. Nykyään työpaikat tarjoavat henkilöstölleen kouluttautumismahdollisuuksia yhä enemmän ja enemmän, mikä parantaa työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla ja omassa organisaatiossa, uralla etenemisen kannalta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteellisiä menetelmiä tarvitaan tieteentekoprosessin eri vaiheissa ja tieteellinen tutkimus tarvitsee usein teorioita selventämään menetelmiä tai ilmiöitä. Yhdellä teorialla ei voida selittää reaali maailman monisävyistä kirjoja, vaan ilmiöitä voidaan selittää monella teorialla, usealla menetelmällä ja lukuisien tutkijoiden toimesta. Tutkimusongelma ja sen luonne ratkaisevat käytettävän menetelmän. Menetelmällä tarkoitetaan tekniikkaa, jolla analysoidaan, tulkitaan ja kerätään aineistoa. Menetelmän lopputuloksena on teorian hyväksyminen, hylkääminen tai uuden teorian luominen. (Kananen 2008, 11; 16.) Tässä luvussa esittelen lyhyesti kohdeyritykseni ja kerron käyttämästäni tutkimusmenetelmästä sekä aineistoni keruusta. Selvennän myös oman tutkimukseni toteutuksen ja tarkoituksen.

4.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajani on yritys X, joka kuuluu finanssiryhmään ja toimii paikkakunnalla Y. Tutkimuskohteenani on yksi heidän monista konttoreistaan ja siinä työskentelee

noin 100 henkilöä päivittäin. Henkilökunta muodostuu rahoitus-, sijoitus- ja päivittäispalvelijoista. Lisäksi joukkoon kuuluu myös vakuutuspuolen ihmisiä, lakipalveluiden osaajia ja yrityspuolen finanssiammattilaisia.

Telemarkkinointikampanjalla tarkoitetaan yrityksessä X muutaman tunnin mittaista soittoaikaa, jolloin henkilöstö soittaa asiakkaille ja pyrkii tekemään mahdollisimman monta aikavarausta. Tavoitteena on viedä mahdollisimman monta soittoa läpi ja siten sopia asiakastapaamisia yritykselle. Yrityksessä X ei ole monena vuonna järjestetty telemarkkinointikampanjoita, eikä niitä ole aikaisemmin tutkittu. Aikaisemmin telemarkkinointikampanjat järjestettiin työpäivän päätteeksi, mutta tutkimuksen edetessä niitä alettiin järjestää työpäivän aikana, jolloin vapaaehtoisista telemarkkinointikampanjoista tuli merkittävä osa henkilöstön arkipäivää. Telemarkkinointikampanjoihin osallistuminen oli alun perin vapaaehtoista, mutta ajan myötä siitä on tullut pakollisempaa henkilöstölle.

Finanssialalla kilpailu on kovaa ja on tärkeää tarjota asiakkaille monipuolista palvelua ja pitää huolta asiakassuhteista. Telemarkkinointikampanjoihin osallistuminen on yksi tapa luoda uusia asiakassuhteita ja ylläpitää vanhoja. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää henkilöstöä motivoivia asioita, jotka saisivat useampia työntekijöitä osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin. Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena on selvittää, onko palkitsemiskeinoilla vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Tavoitteena on myös selvittää, onko esimiehen ja johdon toiminnalla vaikutusta työntekijöiden osallistumiseen telemarkkinointikampanjoihin. Tutkimus on toteutettu työntekijöiden näkökulmasta, koska toimeksiantaja haluaa enemmän osallistujia telemarkkinointikampanjoihin sekä keinoja, joilla motivoida henkilökuntaa soittamaan asiakkaille. Keskityn työssäni henkilökunnan ajatuksiin ja tunteisiin telemarkkinointiin liittyen.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen eri vaiheissa tarvitaan menetelmiä ja tutkimusmateriaalia kerätään tekniikalla, joka riippuu valitusta tutkimusmenetelmästä. Tutkimusmenetelmää tarvitaan tutkimusmateriaalin analysointiin ja käsittelyyn. Materiaalia voidaan tutkia useammalla tutkimusmenetelmällä ja teorialla. Yleisimmin käytetyt tutkimusmenetelmät ovat *kvantitatiivinen tutkimusote* ja *kvalitatiivinen tutkimusote*. (Kananen 2008, 18.) Kvantitatiivisesta tutkimuksesta puhutaan määrällisenä tutkimuksena ja sille on ominaista

mitata ja tulkita tilastollisia asioita ja ilmiöitä. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta käytetään nimeä laadullinen tutkimus ja nimensä mukaisesti se pyrkii avaamaan ja ymmärtämään laadullisia asioita kohteessa, jota tutkitaan. (Sipilä 2008, 256; 262.)

Tutkimusmenetelmän valintaan liittyy olennaisesti kysymys tiedonintressistä. Tiedonintressi toimii vastauksena kysymykseen, minkälaista tietoa tutkimus tavoittelee. Kysymystä mietitään tutkimusmenetelmien kannalta, koska kyse ei ole siitä, minkälainen tieto meitä kiinnostaa. Tiedonintressinä toimii kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tiedon saavuttaminen, jonka avulla asian tai ilmiön ymmärtäminen on helpompaa. (Vilka 2005, 49.)

Markkinatutkimuksissa kvalitatiivista tutkimusta on käytetty ja hyödynnetty jo vuosikymmenten ajan ja edelleen se pyrkii vahvistamaan asemaansa nykyaikaisena markkinatutkimuksena. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan luovaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja kuvailevaa. (Taloustutkimus 2014.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä ja miksi, esimerkiksi mikä on olennaista tietyssä asiassa (Sipilä 2008, 256). Mäntyneva ym. (2008, 69) kiteyttävät kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkivän selvittää esimerkiksi ihmisten ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttamista. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös selvittää kohderyhmän tunteita, asenteita ja motiiveja.

Taloustutkimus (2014) toteaa kvalitatiivisen tutkimuksen keskittyvän numeerisen tiedon sijasta mielipiteisiin sekä niiden syihin ja seurauksiin. Johtopäätösten tekemisestä pyritään tekemään moniulotteista sen sijaan, että keskityttäisiin jakaumiin ja keskiarvoihin. Mäntyneva ym. (2008, 70) listaavat laadullisen tutkimuksen muiden tunnusmerkkien olevan pieni otoskoko, suuri vastaajakohtainen tiedon määrä ja vaikea tutkimuksen toistettavuus. Pieni otoskoko tuo omat haasteensa laadulliseen tutkimukseen, koska otos ei välttämättä edusta koko tutkimuksen kohderyhmää. Johtopäätösten yleistäminen tuo tällöin omat riskinsä, kun ne koskevat koko kohderyhmää.

Laadullisella ja määrällisellä tutkimusmenetelmällä on paljon yhteistä, vaikka ne määritellään usein toistensa vastakohtiksi. Molemmissa menetelmissä pitää osata perustella tulokset ja havainnot tulee voida toistaa. (Koskinen ym. 2005, 30.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä lähtee ajatuksesta, että tilastolliset riippuvuudet eivät selitä jokaisen yksilön toimintaa, mutta se ei kuitenkaan väitä, ettei tilastollisia riippuvuuksia

sia olisi. Tutkimusaineistossa esiintyvät poikkeavuudet kiinnostavat sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Vilkkä 2005, 50.) Laadullista tutkimusta voidaan käyttää itsenäisesti tai määrällisen tutkimuksen apuna. Kvantitatiivisen vaiheen kysymykset voidaan muun muassa laatia kvalitatiivisella esiselvityksellä. Kvantitatiivisessa mittauksessa saatuihin tuloksiin voidaan lisäksi syventyä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. (Taloustutkimus 2014.) Laadullinen tieto voi tukea tilastollisen suhteen syitä ja auttaa ymmärtämään niitä, mutta laadullista tutkimusta ei kuitenkaan tarvitse käyttää määrällisen tutkimuksen kanssa. Hyvin tehty kvalitatiivinen tutkimus on toimiva sellaisenaan. (Koskinen ym. 2005, 24; 30.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen haastattelututkimuksen, jotta sain tarvitsemaani tietoa koskien telemarkkinointikampanjoihin sekä työntekijöiden motivaatioon liittyviä asioita. Mäntyneva ym. (2008, 70) esittävät, että kohderyhmiä on mahdollista ymmärtää paremmin kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen avulla. Tutkimusongelmiin, jotka käsittelevät yksilöiden suhtautumista tiettyihin asioihin sekä heidän päätöksiinsä vaikuttavia tekijöitä, soveltuu laadullinen tutkimus määrällistä tutkimusta paremmin. Sipilä (2008, 260) toteaa, että haastateltavien valinta tulee tehdä huolella, jotta he edustavat juuri sitä joukkoa, jonka ajatuksia halutaan ymmärtää ja tutkia. Mäntyneva ym. (2008, 72) kiteyttävät, että henkilöiden tulisi tietää mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä ja heillä pitäisi olla kokemusta asiasta. Haastateltavien valinnan tulee olla tarkoitukseen sopivaa eikä missään nimessä sattumanvaraista.

4.3 Tutkimusaineisto

Laadullinen aineisto voi olla esimerkiksi vain yhden henkilön haastattelu tai joukko yksilöhaastatteluja. Laadullinen aineisto voi myös olla yksi tapaus, jota halutaan tutkia. Kvalitatiivinen aineisto ei määräydy tilastollisiin säännönmukaisuuksiin eikä keskimääräisiin yhteyksiin, koska se ei ole laadullisen aineiston tarkoitus. Tutkija voi kerätä laadullista aineistoa niin paljon kuin hän kokee tarpeelliseksi, mutta samojen asioiden toistuessa aineisto on riittävä. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.)

Tutkijalla on käytössään vaihtoehtoisia aineiston keruumenetelmiä, joita hän voi hyödyntää tutkimusaineistoa kerätessään. Ensisijaisesti tutkimusongelman tulisi ohjata aineiston keruuta, mutta usein kohderyhmän tavoitettavuus ja kustannukset tuovat omia rajoituksiaan aineiston keräämiselle. (Mäntyneva ym. 2008, 47.) Laadullinen

tutkimus on aineistolähtöistä tutkimista, koska aineisto ohjaa tutkimusta. Tutkijan on jatkuvasti tehtävä mietiskelyä ja harkintaa, koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen syklisyys ja edellisiin vaiheisiin palaaminen. (Kananen 2008, 56–57.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ei poimita tilastollisin otantamenetelmin, vaan heidät usein valitaan. Laadullisen tutkimusaineiston etuna on tutkimusaineiston tuottaminen, joka ei ole määrällistä ja lisää ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä. (Mäntyneva ym. 2008, 69.) Aineiston koko nousee usein esille, kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan laatu koetaan määrää tärkeämpänä. Haastateltavien lukumäärän ratkaisee aineiston saturoituminen eli kylläntyminen, jolla tarkoitetaan uuden tiedon vähenemistä tai loppumista, vaikka haastateltavia olisi vielä jäljellä. Aineisto saturoituu usein noin 20 haastateltavan kohdalla, mutta aineisto voi kylläntyä myös jo alle kymmenen haastattelun jälkeen. (Mäntyneva ym. 2008, 72–73.) Rope (2000, 423) on yhtä mieltä siitä, että laadullisen tutkimuksen näytekokoa voidaan pitää avoimena niin kauan, kunnes tuloksiin ei saada enää uutta lisätietoa. Tutkimista ei kannata jatkaa, kun tiedonkeruun tulokset alkavat toistaa jo aiemmin saatuja vastauksia.

Laadullisen tutkimuksen etuihin kuuluu tutkijan pääseminen kuluttajan tai loppuasiakkaan lähelle. Aineisto voi perustua muun muassa haastatteluihin tai havainnointeihin. (Mäntyneva ym. 2008, 33.) Kananen (2008, 57) luettelee laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi erilaiset *haastattelut*, *havainnoinnin*, *dokumentit*, *toimintatutkimukset* sekä *tapaustutkimukset*. Dokumentit voivat olla tekstidokumentteja tai visuaalisia aineistoja. Toimintatutkimuksissa tutkija osallistuu tutkittavaan toimintaan ja tapaustutkimuksissa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta.

Haastattelulla on tärkeä tarkoitus ja osallistujaroolit. Haastateltavalla on tieto, jota haastattelija kaipaa eli haastattelijan rooli on olla tietämätön. Haastattelijan täytyy kuitenkin tarvittaessa suunnata tai ohjata keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin, koska haastattelu on sovittu haastattelijan aloitteesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.) Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan, jotka ovat *strukturoidut haastattelut*, *puolistrukturoidut haastattelut*, *teemahaastattelut* ja *avoimet haastattelut*. Strukturoitu haastattelu on lomakekyselyn kaltainen haastattelu, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiita. Puolistrukturoitu haastattelu on samankaltainen, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu valmiiksi. Teemahaastattelussa on tarkkaan mietitty aihe-

alueet eli teemat, jotka ovat ennakoon määritelty ja joilla varmistetaan, että kaikki osa-alueiden ilmiöt ovat mukana. Avoin haastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa ainoastaan aihealue on määritelty. Haastattelut ovat usein teemahaastatteluja, koska teemojen avulla on helppo rajata aihepiiriä ja teemahaastattelu ei rajoita tutkijan työtä liikaa. Haastattelut voivat olla *syvähaastatteluita*, *yksilöhaastatteluita* tai *ryhmähaastatteluita*. Syvähaastattelu on nimensä mukaisesti haastattelu, jossa haastatteli yrittää saada mahdollisimman syvällistä tietoa haastateltavalta useiden kertojen avulla. Yksilö- tai ryhmähaastattelu voi olla vapaamuotoinen avoin haastattelu tai teemahaastattelu. Yksilöhaastattelu tehdään nimensä mukaisesti yhdelle henkilölle. (Kananen 2008, 73–75.) Ryhmähaastattelussa haastatellaan ryhmää, jossa on ihanteellisimmillaan kuudesta kahdeksaan henkilöä (Vilkkä 2005, 102). Tutkija vetää ryhmää ja pitää huolta siitä, että hän osaa viedä keskustelua eteenpäin ja kaikkien ryhmäläisten, sekä hiljaisten että puhelaiden äänet tulevat esille (Sipilä 2008, 260).

4.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Päätin toteuttaa haastattelut puolistrukturoituina haastatteluina, joihin minulla oli valmiiksi mietittynä käsiteltävät teemat ja niihin liittyvät avoimet kysymykset. Neljä pääteemaa oli *telemarkkinointi*, *henkilökohtainen myyntityö*, *motivaatio* ja *kannustaminen*. Lisäksi olin suunnitellut lisäkysymyksiä, joita esitin haastateltaville tilanteen mukaan ja päästäkseni syvemmälle henkilön ajatuksiin. Järjestin kysymykset opinnäyte-työni teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen aihealueiden eli teemojen mukaan. Viimeisessä kysymyksessä haastateltava sai vapauden sanoa, mitä muuta hänellä oli mielessä.

Valitsin harkiten viiden henkilön joukon, jossa jokaisella työntekijällä oli erilaista finanssiosaamista sekä erilaiset myyntitiimit. Henkilöillä oli osaamista muun muassa sijoituksista, vakuutuksista, rahoituksesta, kassapalveluista, yritysasiakkaista ja päivittäisistä finanssipalveluista. Valitsin työntekijöitä, jotka olivat olleet jo pidempään kohdeyrityksessä töissä ja henkilöitä, joilla ei ollut vielä montaa vuotta takana. Halusin, että haastateltavilla on erilaiset taustat ja he ovat eri-ikäisiä. Lähetin heille sähköpostia, jossa kerroin lyhyesti ja ytimekkäästi tutkimukseni tarkoituksen ja pyysin heiltä lupaa puhelinhaastatteluun. Lisäksi lähetin jokaiselle haastateltavalle haastattelukysymykset sähköpostitse ennen haastattelupäivää, jotta he pystyivät etukäteen miettimään aihealueita. Lisäkysymyksiä en paljastanut haastateltaville, vaan esitin niitä ti-

lanteiden mukaan, jotta ymmärtäisin haastateltavien näkökulmia syvällisemmin. Lisäkysymysten avulla sain myös haastateltavan avautumaan aiheesta enemmän. Sovimme soittoajat sähköpostitse ja pääsin tekemään puhelinhaastattelut 24.9.2014 ja 25.9.2014. Ensimmäisenä päivänä haastattelin kahta henkilöä ja toisena päivänä haastattelin kolmea henkilöä. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja pyrin luomaan puhelun alkuun rennon tunnelman, jotta haastateltavat saivat vapautuneesti puhua aihealueista. Olin aikaisemmin jo kertonut sähköpostilla yleistä tietoa opinnäytetyöstäni ja haastattelun tarkoituksesta, mutta toistin vielä puhelun alussa jokaiselle, että haastattelut ovat henkilökohtaisia, eivätkä ne leviä muiden tietoisuuteen. Pyysin myös kaikilta lupaa puheluiden nauhoitukseen, johon kaikki suostuivat. Mikäli en olisi saanut lupaa nauhoitukseen, olisin tehnyt haastattelun aikana muistiinpanoja. Nauhoitin haastattelut toisen puhelimeni sanelimeen, jolloin pystyin kuuntelemaan haastattelut uudelleen. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Tutkimusaineiston analysointi

Jokainen haastatteluaineisto on ainutlaatuinen, jolloin tulosten analysoiminen voi olla työlästä (Kananen 2008, 75). Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja se voi pitää sisällään neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään valintoja ja päätetään mitkä asiat aineistossa ovat tärkeitä ja keskitytään niihin. Yhdessä tutkimuksessa ei ole mahdollista analysoida kaikkea kiinnostavaa. (Mäntyneva ym. 2008, 76–77.) Tuomi ja Sarajärvi (2002, 94) puoltavat aineiston rajaamista, koska kaikki asiat eivät mahdu käsiteltäviksi yhteen tutkimukseen. Rajatusta ilmiöstä tulee kertoa kaikki, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Kiinnostuneisuus näkyy tutkimusongelmasta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimustehtävästä. Mäntyneva ym. (2008, 76–77) määrittelevät toisen vaiheen käsittelevän aineiston läpikäymistä ja merkittävien asioiden erottelua. Aineisto voidaan esimerkiksi litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitettujen haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista sana sanalta eli purkamista. Kolmas vaihe on kerätyn haastatteluaineiston järjestäminen ymmärrettävään muotoon, esimerkiksi teemojen avulla. Teemojen avulla painotetaan, mitä eri aihepiireistä on sanottu. Viimeisenä vaiheena on yhteenvedon tekeminen.

Haastattelujen jälkeen pyrin tekemään litteroinnin mahdollisimman nopeasti, jotta minulla olisi ollut mahdollisimman kirkas mielikuva käydyistä keskusteluista. Hirs-

järvi ja Hurme (2011, 139) toteavat, että litterointi eli puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden, kuten ainoastaan haastateltavan puheesta tai päätetyistä teema-alueista. Litteroinnin tarkkuudelle ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimustehtävä ja -ote määrittävät litteroinnin tarkkuuden. Kuuntelin puhelimeni sanelimesta tallentamani haastattelut useampaan kertaan läpi ja litteroin keräämäni aineiston ylös muistiinpanoina jokaisen teeman alle. Kananen (2008, 88; 94) esittää, että ennen analysointia aineisto on litteroitava muotoon, joka mahdollistaa analyysin ja tutkijan pitää tietää, mitä hän aineistosta etsii. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi kulkevat käsi kädessä, joten aineisto täytyy lukea läpi useampaan kertaan. Uuden tiedon lisääntyessä lukeminen ja perehtyminen täytyy toistaa. Kokosin vastaukset teemojen alle, jonka jälkeen tein johtopäätöksiä ja yhteenvetoja tuloksista. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 143) kertovat, että aineisto voi saada tutkijan epäluuloiseksi ja herättää paljon ajatuksia ja tunteita. Aineisto voi tuntua lattealta, itsestään selvältä tai järjettömältä ja tutkijasta voi tuntua, että aineistoa on vaikea pitää kasassa. Tutkijan ei pidä pelästyä alkuvaihetta, vaan hänen tulee varata riittävästi aikaa aineiston lukemiseen, jolloin aineistosta alkaa nousta esiin mielenkiintoisia asioita ja kysymyksiä.

Sovelsin laadulliseen tutkimukseeni teemoittelua, joka on kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen analyysimenetelmä. Teemoittelu on teemahaastatteluaineiston analyysitapa, jonka avulla haastatteluista kootaan kunkin teeman alle niihin liittyvät asiat ja tiivistelmät (Kananen 2008, 91). Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu ja se on luokittelun kaltaista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95). Teemoittelu tarkoittaa, että aineistosta nousee esiin piirteitä, jotka ovat yhteisiä haastateltavalle tai haastateltaville. Teemat, jotka nostetaan analyysistä esiin, ovat perustana tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173.) Ennen haastattelukysymysten muodostamista jouduin määrittelemään neljä isoa pääteemaa, koska aihepiirejä oli paljon liittyen telemarkkinointiin ja motivaatioon. Rajasin vaihtoehtoista mielestäni neljä tärkeintä pääaihetta liittyen tutkimukseeni, joiden perusteella suunnittelin kysymykset. Kysymykset esittelin tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä. Teemojen lisäksi halusin antaa haastateltavalle mahdollisuuden vapaaseen sanaan haastattelun päätteeksi, joten lisäsin yhden avoimen kysymyksen haastattelurunkooni. Näiden vaiheiden jälkeen haastattelurunkoni oli valmis.

5 TELEMARKKINOINTIKAMPANJOIHIN OSALLISTUMINEN

Tulkinnasta voidaan puhua, kun tutkija muodostaa johtopäätöksiä analyysin tulosten perusteella. Tutkimusta ei kuitenkaan voida pitää valmiina tulosten analysoimisen jälkeen, vaan tulokset on selitettävä ja tulkittava. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Tässä luvussa esittelen tekemäni puolistrukturoidun teemahaastattelun tulokset teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen teemojen mukaisessa järjestyksessä. Esittelen aihepiireistä ilmenneet tulokset, jonka jälkeen selvennän, ilmenikö vapaasanaisestä, avoimesta kysymyksestä uutta tietoa. Toimeksiantajan ja haastateltavien pyynnöstä en paljasta organisaatiota ja haastateltavia koskevia sisäiseen käyttöön tarkoitettuja tietoja.

5.1 Telemarkkinointi

Haastateltavien mukaan toimipaikassa tiedetään organisaation järjestävän telemarkkinointikampanjoita. Osa vastaajista kokee telemarkkinoinnin olevan osa työnkuvaa, jota toteutetaan päivittäin. Telemarkkinointiin suhtaudutaan hyvin, koska asiakkaat suhtautuvat siihen hyvin, eivätkä rinnasta organisaation yhteydenottoja lehtimyyjien toimintaan.

Telemarkkinointi koetaan organisaatiossa hyödylliseksi ja telemarkkinointikampanjaa pidetään tehokkaana, koska siihen on varattu tietty päivä, jolloin soitetaan yhdessä asiakkaille ja tehdään paljon aikavaroituksia. Ulossoittamisen hyödyiksi mainittiin, että sen avulla voidaan näyttää asiakkaalle, että hänestä välitetään, huolehditaan ja ollaan kiinnostuneita. Soittamisen kerrottiin myös keräävän asiakaspalautetta, joka mielletään usein positiivisena. Telemarkkinoinnin yhtenä etuna on, että asiakas saa tiedon tämän hetkisestä tilanteestaan organisaatiossa ja passiivisemmatkin asiakkaat saadaan käymään konttorilla. Organisaatio lähestyy asiakkaita telemarkkinoinnin avulla, koska asiakkaat eivät välttämättä ole organisaatioon päin yhteydessä ollenkaan.

Toimipaikassa on aktiivisesti osallistuttu telemarkkinointikampanjoihin. Telemarkkinointikampanjoihin osallistumisen kerrottiin yleisesti ottaen menneen hyvin, mutta ensimmäisillä kerroilla osa vastaajista oli kokenut olonsa epävarmaksi, koska puhelinyhteyksiä ei ollut erillistä koulutusta. Haastatteluissa tuli esille, että telemarkkinointikampanjan alussa näytetty esittelyvideo oli osoitettu enemmän kokeneemmille työntekijöille, jolloin siitä ei ollut apua kaikille. Ensimmäisillä soittokerroilla puhelut miel-

lettiin pitkäkestoisiksi lyhyiden ja ytimekkäiden puheluiden sijaan, jolloin soittoja ei tullut kovin montaa. Kaikki työntekijät eivät kokeneet soittamista vaikeaksi ensimmäisellä kerralla, johtuen työkokemuksesta sekä tuote- ja palvelutuntemuksesta. Vastaajien mukaan soittaminen sujuu nykyään jo rutiininomaisesti, eivätkä he koe enää samanlaista epävarmuutta kuin ensimmäisillä soittokerroilla.

5.2 Henkilökohtainen myyntityö

Toimipaikassa tehdään yleisesti ottaen huolellinen valmistautuminen ennen ulossoittamista. Puhelinkeskustelu räätälöidään asiakkaiden ja tilanteiden mukaan, eikä kuukaan haastateltavista harrasta pakkomyyntiä. Ulossoittamista ei koeta enää erilliseksi työksi, vaan se koetaan osana jokapäiväistä asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelu puhelimessa

Puhelinsoittoihin valmistaudutaan perehtymällä asiakkaan tietoihin etukäteen. Haastateltavat kertoivat, että he katsovat etukäteen asiakkaan tarvekartoituksen, vakuutusasiat sekä tuotteet ja palvelut, joita asiakkaalla ennestään jo on. Ikä ja asuinpaikka saataan myös katsoa. Haastateltavista osalla on tapana seuloa telemarkkinointikampanjalistaa ja valita sieltä potentiaalisia soitettavia, joille kannattaa soittaa. Telemarkkinointilistojen tutkimista ja asiakkaiden valitsemista tapahtuu vastaajien mukaan siksi, että aikaa ei hukata asiakkaisiin, joille on jo soitettu tai jotka ovat juuri käyneet konttorilla. Kaikki haastateltavat eivät harrasta seulontaa, vaan osa soittaa asiakkaille listan mukaisessa järjestyksessä. Rentoutuminen ja avainfraasin miettiminen ennen ensimmäistä soittoa on yksi valmistautumistavoista. Käsikirjoitusta soittamisessa ei kuitenkaan käytetä, koska kohderyhmät ovat erilaisia ja käsikirjoituksen käyttäminen ainoastaan häiritsisi.

Asiakkaiden koettiin suhtautuvan yhteydenottoihin hyvin, koska ne eivät tule lehtimyyjiltä. Asiakkaat ovat tyytyväisiä yhteydenottoon, koska heillä saattaa olla muihinakin aiheisiin liittyviä kysymyksiä. Asiakkaat ovat iloisia siitä, että heihin otetaan organisaatiosta yhteyttä ja heistä ollaan kiinnostuneita. Asiakkaat harvoin suhtautuvat yhteydenottoihin huonosti ja mikäli asiakas ei halua konttorilta soitettavan, niin työntekijä merkitsee asiakastietoihin soittokiellon. Nuorien ja vanhojen asiakkaiden suhtautumisesta puhelinsoittoihin oltiin montaa mieltä. Toiset kokivat vanhempien asiak-

kaiden suhtautuvan innokkaammin organisaatiossa asiointiin kuin nuorten asiakkaiden. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nuoria on helpompi houkutella aikavaraukseen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että molemmat kohderyhmät suhtautuvat yhtä positiivisesti organisaation yhteydenottoihin.

Soittajien puhetyylit muotoutuvat asiakkaan mukaan ja henkilökunnalta löytyy tilanetaajua puhelinkeskusteluissa. Osa haastateltavista koki puhuvansa rennon tuttavallisesti, mutta kuitenkin rauhallisesti. Nuoremmille asiakkaille saatetaan puhua vapaammin ja vanhempia asiakkaita teititellään. Jokaisella työntekijällä on oma ja luontainen puhetyylinsä. Vastaajat kertoivat artikuloivansa selkeästi, myötäilevänsä ja johdattelevansa asiakasta sekä olevansa iloisia, innokkaita ja argumentointivalmiuksissa.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he eivät harrasta pakkomyyntiä puhelimesa eikä asiakasta keskeytetä, vaan asiakasta kuunnellaan tarkasti. Kuuntelemista pidettiin tärkeänä, koska äänestä asiakas kuulee työntekijän läsnäolon ja kuunteleminen antaa asiakkaalle puheenvuoron. Puhelun kulku menee yleensä niin, että tervehditään ja kerrotaan kuka on ja mistä soitetaan. Asiakkaalta kysytään, että onko hänellä hetki aikaa tai vaihtoehtoisesti selitetään asiakkaalle, miksi soitetaan ja sen jälkeen annetaan puheenvuoro. Muistiinpanojen kirjoittamista pidettiin tärkeänä ja osa vastaajista kertoi tekevänsä muistiinpanot ensin paperille ja sen jälkeen asiakastietoihin. Asiakastietokanta ja aikavarausjärjestelmä pidetään auki puhelun ajan, ja asiakastietoja saatetaan päivittää puhelun aikana tai asiakasta kuunnellaan keskittyneesti ja tehdään asiakastietojen päivitykset puhelun jälkeen.

Vastaväitteet

Vastaväitteet koetaan olennaiseksi osaksi telemarkkinointia ja niissä nähdään enemmän haasteita ja tilanteita myydä kuin pieleen menneitä keskusteluja. Haastateltavat eivät anna vastaväitteiden vaikuttaa liikaa heidän työntekoonsa, vaan huonosti käyttäytyvät asiakkaat jätetään omaan arvoonsa. Huonosti menneestä puhelusta on helppo keskustella kollegan kanssa ja sen jälkeen siirtyä eteenpäin, koska työasioita ei voi viedä kotiin. Puolitutuille asiakkaille soitetaan mielellään, koska he eivät käyttäydy puhelimessa huonosti. Negatiivisen puhelinkeskustelun jälkeen osa vastaajista ei halua soittaa heti uudestaan. Huonosti menneitä puheluita ei kuitenkaan muistella liikaa jäl-

kikäteen, vaan päällimmäisenä muistissa ovat mukavat asiakkaat ja heidän kanssaan käydyt puhelinkeskustelut.

Kiire, vähäinen kiinnostus ja tarpeen puuttuminen ovat yleisempiä vastaväitteitä, joita puhelimessa kuulee usein sanottavan. Asiakkaat sanovat myös rahoille olevan jo käyttöä ja kaikki asiakkaat eivät halua käydä finanssipalveluita läpi puhelimessa. Yleistä on myös, että asiakas kertoo käyttävänsä toisen organisaation palveluita. Haastateltavat pyrkivät estämään sekä kumoamaan vastaväitteitä ja vastaamaan niihin, mutta he ymmärtävät myös lopettaa puhelun, jos asiakas ei ole kiinnostunut. Tilannetaju on tärkeää vastaväitteitä kuullessa, koska asiakkaiden äänestä kuulee, että millä tuulella he ovat. Kaikkiin vastaväitteisiin ei voi olla vastausta, mutta ongelmanratkaisukyky ja tilannetaju auttavat useimmissa tilanteissa. Haastateltavat ehdottavat vastaväitteisiin usein parempaa soittoaikaa ja jatkoyhteydenottoa. Asiakkaiden kerrottiin reagoivan paremmin, jos sovitaan myöhemmästä soittoajankohdasta, esimerkiksi kuukauden tai puolen vuoden päästä. Asiakkaalle voidaan myös perustella, että aikavaraus on asiakkaan omaksi parhaaksi, eikä organisaatiosta soiteta turhaan. Asiakasta pyydetään tulemaan konttorille päivittämään tietoja ja keskustelemaan asiantuntijoiden kanssa, mikä toimii lähestulkoon aina. Huonolla tuulella olevan asiakkaan saa usein leppymään, kun yrittää viedä negatiivista keskustelua positiiviseen suuntaan ja uskoo itseensä. Viisainta on toivottaa hyvää päivänjatkoa ja lopettaa puhelu, jos asiakas on välinpitämätön ja käyttäytyy negatiivisesti puhelimessa. Puhelu tulee kuitenkin voida lopettaa niin, että asiakkaalle ei jää päällimmäisenä mieleen ärsytys.

Soittamisessa sujuvinta on helpoista asioista soittaminen, kuten nollakorkoiset tuotto-tilit, joiden vuoksi asiakkaat tulevat mielellään konttorille. Helpointa soittamisessa on luonnekysymys eli kuinka soittaja suhtautuu itse soittamiseen. Soittamisessa pidettiin helppona myös sitä, että asiakas ei voi nähdä soittajaa eikä hänen puuhiaan, mutta sama asia miellettiin myös haastavaksi. Soittamisessa koettiin mukavaksi puheluiden onnistuminen, vaihtelun tuominen normaaliin asiakaspalveluun ja mukavat asiakkaat. Haasteita soittamiseen toivat kehonkielen puuttuminen ja otollisten soittoaikojen löytäminen. Myyntiä on helpompi tehdä kasvotusten, jolloin asiakkaalle voi konkreettisesti esitellä ja näyttää tuotteita ja palveluita. Asiakkaan on paljon helpompi sanoa ”ei” puhelimessa kuin henkilökohtaisessa tapaamisessa. Soittamisessa pidettiin vaikeana myös sitä, että luullaan jo etukäteen tietävän, mitä asiakas vastaa.

5.3 Motivaatio

Telemarkkinointikampanjoihin osallistuminen oli vaihtelevaa. Osallistumiskerrat vastaajilla olivat neljästätoista kerrasta yhteen kertaan kuluneen vuoden aikana. Osallistumiskertojen määrään on vaikuttanut muun muassa soittoaika, joka on muuttunut tutkimuksen aikana. Tutkimuksen alkaessa soittamiset tapahtuivat työpäivän jälkeen ja nykyään ne tapahtuvat työpäivän aikana. Haastateltavat olivat epävarmoja siitä, ovatko telemarkkinointikampanjat enää vapaaehtoisia vai työhön sidonnaisia, koska ne järjestetään työajalla. Lisäksi erilaiset työtehtävät vaikuttavat haastateltavien osallistumiseen.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Telemarkkinointikampanjoihin osallistutaan kokemuksen, omien tavoitteiden, vaihtelun ja pakon vuoksi. Telemarkkinointikampanjoihin osallistutaan, koska siitä uskotaan olevan hyötyä sekä itselle että organisaatiolle. Oma panos halutaan antaa mukaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi onnistumiset saavat osallistumaan, koska niitä tapahtuu usein. Telemarkkinointikampanjaan osallistutaan myös, koska se on työajalla ja siihen on pakko osallistua. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että telemarkkinointikampanjaan velvoitetaan osallistumaan. Telemarkkinointikampanjan laittaminen työntekijän kalenteriin ja esimiehen kehotukset olivat syynä eräiden vastaajien osallistumiseen. Työajan ulkopuolella järjestettäviin telemarkkinointikampanjoihin on helpompi osallistua, koska työt eivät häiritse osallistumista ja töistä pääsee hetkeksi irrottautumaan. Osallistuminen on helpompaa, koska vapaa-ajan suunnitelmat ovat muutettavissa.

Telemarkkinointikampanjoihin jätetään osallistumatta työtehtävien, kiireen ja ajan kohdan vuoksi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät pääse osallistumaan, koska telemarkkinointikampanja on keskellä päivää, jolloin he ottavat vastaan asiakkaita. Telemarkkinointikampanjaan eivät pääse osallistumaan samoissa työtehtävissä työskentelevät työntekijät, vaan vain ensiksi ilmoittautunut voi osallistua. Työajan ulkopuolella järjestettäviin telemarkkinointikampanjoihin jätetään osallistumatta, jos vastaajilla on muita suunnitelmia. Vapaa-ajasta luopuminen ja työpäivän jälkeinen väsymys ovat esteinä osallistumiselle.

Itsensä motivoiminen

Vastaajat kokevat työkavereiden osallistumisen telemarkkinointikampanjoihin eri tavoin. Muiden osallistuminen vaikuttaa omaan asenteeseen ja osallistumiseen. Porukalla osallistuminen telemarkkinointikampanjoihin koettiin mukavammaksi ja yhteishengen kohottajaksi. Yksin on hankalampi lähteä soittamaan asiakkaille kuin yhdessä. Esimiehen osallistuminen telemarkkinointikampanjaan ja keskusteluryhmän vetäminen sähköisessä kanavassa motivoivat hyvin suorituksiin. Keskusteluryhmässä kannustetaan ja tuetaan toisia, mikä tekee soittamisesta mukavaa. Haastatteluissa ilmeni myös, että jokainen tekee työtä itsensä hyväksi ja omien tavoitteiden täyttämiseksi, eikä muiden osallistuminen tai osallistumatta jättäminen vaikuta. Yhden vastaajan mielestä telemarkkinointikampanjasta ajatellaan käytännössä negatiivisesti ja porukassa vallitsee yleinen negatiivisuus telemarkkinointikampanjoita kohtaan. Omaan ajatteluun ja asenteeseen vaikuttaa muiden asenne ja käyttäytyminen telemarkkinointikampanjoita kohtaan.

Palkitsemisen keinot

Osallistumista telemarkkinointikampanjoihin lisäisi palkkiot, ylimääräinen vapaa-aika, raha, soittoajankohdan muutos sekä huomioiminen ja kannustaminen. Palkkiot saisivat osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin aktiivisemmin, eikä niiden tarvitsisi olla isoja. Viidestä sovitusta aikavarauksesta tunnissa voisi saada palkkion. Palkkioiksi ehdotettiin muun muassa elokuvalippuja. Haastatteluista kävi myös ilmi, että raha motivoi eniten ja se on syy työn tekemiseen. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että raha ei ole virikkeenä kaikista tärkein, mutta sillä on jonkinlainen merkitys. Vapaa-aika ja raha koettiin yhtä tärkeinä houkuttimia, eivätkä kaikki vastaajat osanneet tehdä eroa niiden välillä. Myös myyntikilpailut saisivat vastaajat toimimaan aktiivisemmin telemarkkinointikampanjoiden suhteen. Kilpailuita pidettiin houkuttelevina ja vastaajat kokivat itsensä kilpailuhenkisiksi. Työkaverin kanssa kilpaillaan joskus leikkimielisesti, mutta toisaalta myyntikilpailu koetaan vastakkainasetteluna, joka lannistaa tunnelmaa. Yhdessä onnistuminen koetaan kannustavampana.

Kannustaminen ja arvostaminen mainittiin myös motivoivina tekijöinä telemarkkinointikampanjoihin osallistumiseen. Henkilökohtainen huomioiminen ja palautteen saaminen omasta osallistumisesta motivoisivat osallistumaan. Huomioimisen ja ke-

humisen kerrottiin vaikuttavan samalla tavalla kuin rahan ja motivoivan henkilöstöä. Tärkeää olisi huomioda työntekijöitä myös pienistä onnistumisista ja huolehtia siitä, että ne eivät hukkuisi isojen aikavarausmäärien joukkoon. Raha ei ole jatkuva syy uhraamaan aikaa telemarkkinointikampanjaan, vaan arvostaminen ja yhteinen hyöty motivoivat enemmän.

Vastaajat olivat eri mieltä soittoajankohdan vaikuttamisesta omaan osallistumiseen. Myöhempi ajankohta miellettiin paremmaksi soittoajaksi, koska silloin saa tavoitettua enemmän asiakkaita ja tehtyä aikavaroituksia. Lisäksi osallistuminen miellettiin helpommaksi, kun työpäivä on ohi. Osallistuminen on työpäivän aikana hankalaa, koska kalenteri on toisinaan täynnä ajanvarauksia. Toisaalta haastatteluissa ei osattu sanoa, onko ajankohdalla niin suurta merkitystä, mutta asiakkaiden kerrottiin vastaavan herkemmin työpäivän jälkeen tapahtuvassa telemarkkinointikampanjassa. Päivällä soittaminen on kuitenkin ehkä jossain määrin tehokkaampaa kuin illalla soittaminen, koska päivisin asiakkaat vastaavat töiden lomassa ja puhelut eivät ole pitkäkestoisia.

5.4 Kannustaminen

Organisaatio kannustaa vahvasti henkilöstöä osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin. Tietoa telemarkkinointikampanjoista tulee erilaisien viestintäkanavien kautta jo hyvissä ajoin ennen telemarkkinointikampanjaa. Esimiehen aktiivisuus ja kannustaminen koettiin hyvänä asiana.

Tiedotusjärjestelmä

Tietoa telemarkkinointikampanjoista saadaan sähköpostista, verkkolehdestä, palaverista, henkilöstön intranetistä ja esimiehen kautta. Tieto telemarkkinointikampanjasta tulee yleensä esimiehen kautta tai sähköpostitse. Tietoa tulevasta telemarkkinointikampanjasta tulee hyvissä ajoin ja sitä tulee paljon. Esimiehen kerrottiin muistuttavan usein telemarkkinointikampanjaan osallistumisesta ja laittavan siitä merkinnän työntekijän kalenteriin.

Koulutusjärjestelmä

Telemarkkinointia koskevista koulutuksista oltiin montaa eri mieltä. Koulutuksia järjestetään ja toiset taas kertoivat, että koulutuksia ei ole enää järjestetty. Koulutusten kerrottiin olevan lyhyitä videoleikkeitä, joissa kerrotaan puhelun kulusta. Esimiehen kerrottiin antavan pienen ohjeistuksen, jossa hän kertoo yleistä tietoa kampanjoitavasta aiheesta sekä valmiita lauseita, kuinka asiakkaita voidaan lähestyä ja miten keskustelu voidaan aloittaa.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että telemarkkinointia koskevia koulutuksia on aivan liian vähän. Suurin osa vastaajista koki tarvitsevansa koulutusta, mutta osa oli sitä mieltä, että soittaminen on läsnä arjessa niin vahvasti, että koulutusta ei tarvita. Haastatteluista kävi ilmi, että mikään oppi ei ole ikinä liikaa ja koulutusta kaivattaisiin telemarkkinointikampanjoiden aiheisiin, eikä niinkään soittamiseen. Vuosi sitten oli järjestetty koulutus, jossa telemarkkinointia työkseen tekevä henkilö oli tullut konttorille näyttämään esimerkkiä siitä, kuinka asiakkaille soitetaan. Hän soitti henkilöstön edessä ja antoi ohjeita siitä, miten soittaminen kuuluisi toteuttaa ja kuinka asiakkaalle puhutaan. Koulutus oli hyödyllinen, mieleenpainuva ja mielenkiintoinen ja samanlaisia koulutuksia toivottiin lisää. Koulutuksessa sai tietoa, millä tavoin asiakkaita voidaan lähestyä, kuinka he soittoihin suhtautuvat, millä tavalla soittotyö tehdään ja kuinka puhelu viedään läpi.

Kannustejärjestelmä

Esimies kannustaa ja muistuttaa telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta. Esimiehen kannustaminen tapahtuu tiimipalavereissa, henkilökohtaisissa keskusteluissa sekä keskusteluryhmässä, joka toimii telemarkkinointikampanjan aikaan sähköisessä kanavassa. Kannustusta saadaan myös sähköpostin kautta. Esimies merkitsee joskus työntekijän kalenteriin valmiiksi työntekijän osallistumisen telemarkkinointikampanjaan, mikä saattaa ahdistaa työntekijää. Toisaalta osallistuminen telemarkkinointikampanjaan esimiehen aloitteesta koetaan myös kannustavana, koska esimies mahdollistaa työntekijän osallistumisen ja huolehtii, että työt tulevat tehdyiksi sillä aikaa. Esimies kannustaa palautteiden sekä pienien palkkioiden avulla. Työntekijälle tulee hyvä mieli, kun esimies huomioi ja kiittää osallistumisesta henkilökohtaisesti. Hyvin pärjänneet työntekijät mainitaan muulle henkilöstölle ja tuodaan julki heidän osallistumisensa ja tuloksensa. Telemarkkinointikampanjat toivottiin järjestettävän kaikille sopivaan kelloaikaan, jolloin ei olisi esteitä osallistumiselle.

Johto kannustaa työntekijöitä palavereissa, jolloin tuloksia tuodaan julki ja niistä iloitaan yhdessä. Esimiehen kannustaminen koetaan kuitenkin tärkeämpänä kuin johtoportaan ja esimies kannustaa riittävästi, jolloin johdon ei tarvitse kannustaa niin paljon. Esimiehet antavat palautetta myös muille kuin omille alaisilleen, mikä koettiin kannustavana. Palautetta yritetään antaa itsekin aikavarauksen tehneelle kollegalle, joka on saanut telemarkkinointikampanjan avulla hyvät kaupat tai uuden asiakkaan. Esimiehelle tulisi myös kertoa muiden työntekijöiden onnistuneista aikavarauksista.

Haastatteluista kävi ilmi, että telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta ei palkita mitenkään, vaan osallistuminen näkyy ainoastaan henkilökohtaisissa tavoitteissa. Palkitseminen koetaan henkisenä palkitsemisena, kuten kiitoksen sanomisena ja yhteishengen nostamisena. Tuloksista ja tehdyistä aikavarauksista iloitaan porukalla. Aiemmin telemarkkinointikampanjoiden ollessa iltaisin, palkittiin osallistujia ylityötunneilla tai työehtosopimuksen mukaisella korvauksella, mikä koettiin kannustavana. Telemarkkinointikampanjoita ei pidetä niin isona asiana, että niistä tarvitsisi palkita isoilla palkkioilla, mutta pienet palkkiot houkuttelisivat. Pieniä palkkioita voisi antaa silloin, kun on tehnyt esimerkiksi paljon aikavarauksia. Työyhteisössä koetaan, että soittaminen kuuluu työnkuvaan, eikä siitä tarvitse erikseen palkita.

Positiivista palautetta saadaan esimieheltä ja asiakkailta telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta. Esimiehen ei muisteta antaneen negatiivista eikä edes rakentavaa palautetta telemarkkinointikampanjan tiimoilta, vaan esimies pitää yrittämistä ja kokemuksen karttumista tärkeimpänä, vaikka työntekijä itse olisi pettynyt suoritukseensa. Asiakkaiden ei oleteta tietävän, että kyseessä on telemarkkinointikampanja, mutta he ovat kiitollisia soitosta ja antavat hyvää palautetta, koska he eivät olisi itse aikaa varanneet. Asiakkaat arvostavat sitä, että heitä on huomioitu henkilökohtaisesti eikä keskuksen kautta. Jotkut asiakkaat saattavat huomata, että kyseessä on myyntipuhelu ja sanoa siitä jotain. Lisäksi asiakkaat ovat joskus halunneet, että heille ei enää soitella ja he ovat sanoneet, että organisaatiosta otetaan aivan liikaa yhteyttä. Asiakkaan tietoihin merkitään palautteet ja huomautukset, joita asiakkaat ovat antaneet sekä mahdolliset soittokiellot. Negatiiviset asiakkaat ovat kuitenkin harvinaisia ja palaute on pääasiassa positiivista ja kiitosta siitä, että asiakkaalle on soitettu. Johdon antamasta palautteesta oltiin montaa eri mieltä. Vastaajat kertoivat, että esimies hoitaa palautteen antamisen johdon puolesta ja johto antaa ryhmätasoisista palautetta. Esimies kertoo

johdolle vastaavasti työntekijän tuloksista. Vastaajat eivät saa henkilökohtaista palautetta johdolta, mutta he kokevat esimiehen palautteet riittäväksi.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa ei aseteta tavoitteita telemarkkinointikampanjoihin, vaan tavoitteet asetetaan yleisellä tasolla soittoihin, aikavarauksiin ja henkilöstön omaan toimintaan sekä asiakaskohtaamisiin. Tavoitteiden kerrottiin kuitenkin sivuavan telemarkkinointikampanjoita. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että soittojen määrä ja laatu ovat esillä kehityskeskusteluissa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tietty määrä soittoja kuukaudessa ja niitä kurotaan kiinni, jos työntekijä ei ole saanut tarpeeksi soittoja. Myös soittojen laadun kehittymistä seurattiin. Kehityskeskustelujen tavoitteet koettiin sellaisiksi, että jokaisen on mahdollista selviytyä niistä. Tavoitteiden kerrottiin olevan esillä jokaisessa kehityskeskustelussa ja niiden edistymistä seurataan. Esimiehelle raportoidaan omista tuloksista ja esimies tekee niistä yhteenvedon, jotta nähdään mitä pitää tavoitella.

5.5 Telemarkkinoinnin nykytila yrityksessä X

Viidelle kohdeyrityksen työntekijälle tekemässä haastattelututkimuksessa selvisi, että telemarkkinointikampanjoista tiedetään ja nykyään ne koetaan osaksi työnkuvaa. Telemarkkinointi koetaan hyödylliseksi asiakassuhteiden hoitamisen ja sovittujen aikavarauksien kannalta. Tietoa telemarkkinointikampanjoista saadaan usein sähköpostin tai esimiehen kautta. Esimies kannustaa alaisiaan osallistumaan ja muistaa huomioida heitä osallistumisesta, minkä vuoksi johdon kannustamista ei juuri kaivata. Toimipaikassa osallistutaan aktiivisesti telemarkkinointikampanjoihin ja telemarkkinoinnin koetaan sujuvan aiempaa paremmin, mutta koulutusta kaivattaisiin aihepiireihin, joista soitetaan. Toimipaikassa osallistutaan telemarkkinointikampanjoihin kokemuksen, omien tavoitteiden, vaihtelun sekä pakon vuoksi ja jätetään osallistumatta töiden, kiireen ja ajankohdan takia.

Kohdeyrityksessä valmistaudutaan huolellisesti ennen ulossoittamista ja asiakastietoihin perehdytään etukäteen. Puheen rauhallisuus ja selkeys ovat tärkeimmät soiton aikana. Asiakkaat suhtautuvat yhteydenottoihin pääasiassa positiivisesti ja ovat iloisia siitä, että heistä ollaan kiinnostuneita. Muistiinpanoja tehdään sekä paperille että sähkö-

köiseen asiakasjärjestelmään ja asiakastietoja päivitetään puhelun aikana ja sen jälkeen. Yhdessä osallistuminen kohottaa yhteishenkeä, ja muiden työntekijöiden asenne ja käyttäytyminen vaikuttavat omaan ajatteluun ja käyttäytymiseen. Esimiehen vetämä keskusteluryhmä sähköisessä kanavassa motivoi henkilöstöä hyviin suorituksiin.

Henkilöstö kokee vastaväitteet osaksi arkipäivää ja niissä nähdään sekä haasteita että myynninpaikkoja. Puhelimessa asiakkaiden yleisimmät vastaväitteet ovat kiire, tarpeen puuttuminen ja vähäinen kiinnostus. Kohdeyrityksessä estetään ja kumotaan vastaväitteitä sekä vastataan niihin tilannetajun avulla. Soittamisessa on helppoa nollakorkoisista tuottotileistä soittaminen, ja vaikeaa on kehonkielen puuttumisen lisäksi löytää otolliset soittoajat. Asiakkaat vastaavat herkemmin puhelimesta negatiivisesti kuin kasvokkain, minkä vuoksi myyminen kasvotusten mielletään helpommaksi.

Telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta ei palkita erikseen, vaan osallistuminen näkyy ainoastaan henkilökohtaisissa tavoitteissa. Aiemmin niiden ollessa iltaisin, osallistumisesta maksettiin työehtosopimuksen mukainen korvaus tai ylityökorvauksella. Henkilöstön saisi osallistumaan aktiivisemmin telemarkkinointikampanjoihin erilaiset palkkiot, ylimääräinen vapaa-aika, soittoajankohdan muutos sekä huomioiminen ja kannustaminen. Myös myyntikilpailut olisivat tehokkaita kannustimia. Raha ei ole virikkeenä kaikista tärkein, mutta sen merkitystä ei voi kuitenkaan kokonaan kieltää.

Kehityskeskusteluissa ei aseteta tavoitteita telemarkkinointikampanjoihin, vaan yleisesti ottaen soittoihin ja asiakaskohtaamisiin. Tavoitteet liittyvät usein soittojen määrään ja laatuun kuukaudessa ja ne ovat esillä jokaisessa kehityskeskustelussa. Tavoitteiden edistymistä seurataan ja esimiehelle raportoidaan omista tuloksista, jotta esimies osaa tehdä koonnin ja asettaa uudet tavoitteet.

Avoimesta kysymyksestä ei selvinnyt uutta tietoa tutkimukseni kannalta. Vastaajilla ei ollut muuta lisättävää haastattelun lopuksi ja heidän mielestään kysymykset olivat kattavia.

6 TELEMARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksessani kävi ilmi, että tulokset ovat yleensä ottaen hyvät. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin tärkeää, koska se motivoi henkilöstöä hyviin suorituksiin. Tässä luvussa esitän johtopäätökseni tutkimukseni tuloksista ja toimenpidesuositukseni telemarkkinoinnin ja telemarkkinointikampanjoiden kehittämistä varten kohdeyrityksessä. Lopuksi arvioin tutkimukseni laatua ja luotettavuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä.

6.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Esitän seuraavaksi johtopäätökset ja toimenpidesuositukset telemarkkinoinnin ja telemarkkinointikampanjoiden kehittämiseen kohdeyrityksessä viitekehyksen pääteemojen mukaisessa järjestyksessä. Pohdin tuloksia ja perustelen toimenpidesuosituksia teoreettisen viitekehyksen avulla. Luvun lopussa teen yhteenvedon toimenpidesuosituksista.

6.1.1 Telemarkkinointi

Kohdeyrityksessä telemarkkinointikampanjoiden tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman monta puhelua ja puhelut yritetään pitää lyhyinä sekä ytimekkäinä, mutta kuten Kotler (2003, 127–128) kiteyttää, organisaation tulisi panostaa puheluiden määrän ja keston sijaan asiakastyytyväisyyteen puhelun aikana ja lopuksi. Asiakassuhteesta saadaan täten arvokasta tietoa, jota organisaatio voi hyödyntää tulevaisuudessa. Henkilöstön ei tulisi tavoitella puheluiden määrää, vaan laatua. Laatu on tärkeässä roolissa, koska se erottaa yrityksen muista organisaatioista ja on merkittävä kilpailuetu. Soittojen laskeminen ja aikaseuranta aiheuttavat luultavasti henkilöstölle kiirettä ja painetta. Alanen ym. (2005, 125–126) huomauttavat, että on tärkeää välttää kiireen tuntua puhelimessa, koska tunnetilat kuuluvat äänestämme. Myyjä saattaa myös menettää kaupan, jos hän ei kiireessä tunnista asiakkaan antamia positiivisia merkkejä.

Isohookana (2007, 156–157) esittää, että markkinoijan ja kohderyhmän välille yritetään muodostaa suora yhteys suoramarkkinoinnin kautta. Mobiilimarkkinointia hyödyntämällä asiakas osaisi varautua yhteydenottoon, koska hän olisi saanut tiedon tulevasta yhteydenotosta esimerkiksi tekstiviestillä. Asiakkaan ollessa valmiina tulevaan puhelinsoittoon, organisaatio voisi tuottaa enemmän onnistuneita soittoja, kuten Sipilä (2008, 196) on esittänyt asian Micro Media Oy:n tutkimuksen kautta. Asiakas voisi

myös halutessaan kieltää yhteydenotot mobiilimarkkinoinnin kautta, mikä tehostaisi myyjän ajankäyttöä telemarkkinointikampanjan alkaessa. Vuorio (2008, 102–104) tiivistää, että myyjän tulee hallita ajankäyttönsä niin, että tuloksia saadaan aikaan. Kohdeyrityksen tulisi miettiä suoramarkkinoinnin hyötyjä telemarkkinoinnin tehostamiseksi, koska sen avulla voitaisiin tuottaa onnistuneita puheluita enemmän. Asiakkaat olisivat tietoisia tulevasta soitosta ja he ehtisivät miettiä myös muita aihepiirejä, joita he voisivat ottaa esille puhelinkeskustelussa. Mobiilimarkkinoinnin lisäksi kohdeyritys voisi olla yhteydessä asiakkaaseen jälkikäteen ja tiedustella asiakkaan tyytyväisyyttä tehtyyn aikavaraukseen, jolloin palvelu olisi monipuolista ja kokonaisvaltaista. Aarnikoivu (2005, 104–106) toteaa ulossoittamisen olevan telemarkkinoinnin kehittyneempi muoto ja ulossoittamisessa kiinnitetään huomiota asiakkaan tyytyväisyyteen jälkikäteen eli laatu on määrää tärkeämpi. Ulossoittaminen tavoittelee palvelun jatkamista ja pitkäaikaista asiakassuhdetta. Vuorio (2008, 102–104) toteaa, että yhteydenotot asiakkaisiin eivät riitä, vaan lisäksi tarvitaan laatua.

Henkilöstöstä voi olla hankalaa soittaa asiakkaalle, jolla on jo paljon tuotteita ja palveluita. Rubanovitsch ja Aalto (2006, 53) toteavat kuitenkin, että todellisuudessa asiakkaat kaipaavat yhteydenottoja ja tietoa uusista palveluista, mikä vaatii organisaatiolta ja myyjältä oma-aloitteisuutta. Asiakkaat vaihtavat pahimmassa tapauksessa kilpailijalle, jos organisaatio saa asiakkaat tuntemaan itsensä yhdentekeviksi. Tuotteen tai palvelun hyödyt on hyvä käydä läpi, jolloin sen tarjoaminen ei ole väkisin myymistä, vaan sellaisien asioiden tarjoamista, joita asiakas tarvitsee. Myyjän tulee tiedostaa, miksi hän ottaa yhteyttä asiakkaisiin ja mitä hän siitä saa. (Vuorio 2008, 24–27.)

Puhelimessa koettiin vaikeaksi myös kehonkielen puuttuminen, vaikka toisinaan näkymättömyydestä koettiinkin olevan apua. Vuorion (2008, 100–101) mukaan, telemarkkinoinnin etuna on näkymättömyys ja tiedon hankinta, jos vastausta pitää etsiä asiakkaalle. Kehonkielen puuttumisen voi korvata esimerkkien avulla ja kohdeyrityksessä voitaisiinkin miettiä valmiiksi esimerkkejä, joita se voisi puhelinkeskusteluissa käyttää. Ylikoski ym. (2006, 114) kehottavat finanssialan toimihenkilöitä osoittamaan puhelimessa asiakkaille mielikuvien ja esimerkkien avulla mahdollisuuksia, joita toimihenkilö tarjoaa. Tilastotiedot toimivat hyvänä apuvälineenä, joiden avulla myyjä voi esittää asiakkaalle faktoja puhelimessa (Altmann 2002, 225–227).

Asiakastietoihin kannattaa edelleen tutustua huolellisesti, jotta väärinkäsityksiltä voitaisiin välttyä. Huolellinen taustatyö on jäänyt tekemättä, jos asiakas joutuu huomauttamaan useista yhteydenotoista tai hän haluaa soittokiellon. Altmann (2002, 225–227) esittää, että asiakkaan taustatietojen selvittäminen edesauttaa vastaväitteiden torjumista, koska silloin asiakkaalle ei tarjota mitään turhaa, jota asiakas ei tarvitse tai joka häneltä jo löytyy. Rubanovitsch ja Aalto (2006, 52; 54) ottavat esille, että puhelinkeskusteluun tulisi valmistautua samalla tavalla kuin asiakastapaamiseen, koska myyntityön onnistumisen mahdollisuus on verrannollinen tehtyyn taustatyöhön. Korkeamäki ym. (2002, 100) mukaan on tärkeää, että myyjällä on myynnin tukimateriaalit kunnossa. Henkilöstöllä ei välttämättä ole aina riittävästi aikaa perehtyä asiakkaan tietoihin, mutta soitosta ei ole hyötyä, jos asiakas saadaan vihaiseksi tekemättömän taustatyön vuoksi. Lisäksi organisaatio voi auttaa puhelinkeskustelujen onnistumisessa siten, että se huolehtii tekniikan päivittämisestä ja tarvittavista työvälineistä. Asiakas muodostaa havaintoja ja mielikuvia puhelun aikana, jolloin tekniset häiriöt ja taustamelu saattavat vaikeuttaa tilanteita, kuten Ylikoski ym. (2006, 111) toteavat.

Telemarkkinointikampanjaan osallistuessa tulisi kiinnittää huomiota myös äänen käyttämiseen, koska taustatutkimuksen lisäksi henkilöstöllä ei ole muita rutiineja ennen telemarkkinointikampanjan alkua. Veden juominen, hyvä ryhti ja hengittäminen vaikuttavat äänen tuottamiseen. Äänensävyyn voi vaikuttaa positiiviset mielikuvat sekä omat tunteet ja asenteet. Puheen tauotus ja tietojen määrän jaksotus on tärkeää, koska puhelimessa toimitaan yhden aistin varassa. (Ylikoski ym. 2006, 111–112.) Vuorio (2008, 100–101) painottaa äänen olevan oikein käytettynä tehokas ja vuorovaikutteinen työväline. Äänenkäytön merkitys puhelinkeskustelussa on 60 prosenttia ja sanojen osuus 20 prosenttia. Puhelinkeskustelun sanoma ei siis ole yhtä tärkeässä osassa kuin myyjän ääni. Soittajan olisi hyvä pitää ylimääräinen tauko ennen soittamista ja valmistautua siihen henkisesti, koska äänentuotantoon vaikuttavat edellä mainitut asiat. Äänen käyttäminen on yksi vaikuttavista tekijöistä, kun pyritään hyvään laatuun ja selkeyteen. Puhelinkeskustelut voivat saada uusia piirteitä, kun henkilöstöllä on tiedossa erilaisia keinoja puheäänien parantamiseksi.

Alanen ym. (2005, 125–126) kiteyttävät puhelun perusvaiheiden olevan puhelun aloitus, haltuunottaminen, asian käsitteleminen, yhteenveto ja puhelun lopetus. Henkilöstöllä on puhelun kulku hallinnassa ja työntekijät ymmärtävät, että itsensä esittelemisen ja soiton syyn kertomisen jälkeen on tärkeää kuunnella asiakasta ja tehdä muistiin-

panoja. Kohdeyritys ei harrasta pakkomyyntiä ja asiakkaan kuunteleminen on henkilöstölle ensisijaisen tärkeää. Asiakkaan kanssa voidaan sopia myöhemmästä soittokohdasta ja puhelut osataan lopettaa hienovaraisesti. Ylikoski ym. (2006, 112–114) painottavat, että asiakasta ei keskeytetä eikä hänen kanssaan puhuta kilpaa, mikä osoittaa asiakkaalle arvostusta. Yhteenvedon tekeminen asiakkaalle ja lyhyt tiivistelmä kasvattavat asiakkaan luottamusta. Soittajat voisivat tehdä yhteenvedon ja lyhyen tiivistelmän puhelun lopuksi, mikäli niin ei vielä tehdä. Tiivistelmän ja yhteenvedon avulla molemmille osapuolille on selvää, mistä on sovittu. Tiivistelmän ja yhteenvedon kautta työntekijä voi kirjoittaa sovitut asiat asiakastietoihin, jolloin muu henkilöstö osaa myös toimia asiakkaan kanssa.

Vastaväitteisiin suhtaudutaan asiantuntevasti eikä huonosti menneitä puhelinkeskusteluja viedä kotiin, vaan niistä keskustellaan kollegan kanssa. Vuorio (2008, 24–27) ehdottaa pääsemään eroon ikävästä tunnetilasta keskustelemalla työkaverin kanssa tai jaloittelemalla ja venyttelemällä vähän. Hyvä mieli ja itseluottamus palautuvat takaisin, jos ottaa yhteyttä mukavaksi tiedettyyn asiakkaaseen. Työntekijät hyödyntävät tilannetajua vastaväitteitä kohdatessaan, mikä on hyvä tapa edelleen, kuten Altmann (2002, 225–227) toteaa, että asiakkaan mieliala tulee tunnistaa ja sen pohjalta toimia. Vuorio (2008, 24–27) huomauttaa, että asiakkaat osaavat olla puhelimesta jyrkkiä, koska heidän ei tarvitse kohdata myyjiä kasvokkain. Myyntityössä joutuu kohtaamaan paljon kielteisiä vastauksia ja niitä ei saa ottaa henkilökohtaisesti. Asiakkaat eivät joskus yksinkertaisesti koe tarvitsevänsä tuotteita tai palveluita. Asiakkaiden luonne vaikuttaa lisäksi siihen, kuinka he kieltäytymisensä ilmaisevat.

6.1.2 Motivaatio

Soittoaika vaikutti pääsääntöisesti henkilökunnan aktiivisuuteen telemarkkinointikampanjoihin osallistuttaessa. Työajalla järjestettävien telemarkkinointikampanjoiden ongelmana on se, että kaikki halukkaat eivät pääse osallistumaan ja työpäivän jälkeen järjestettävissä telemarkkinointikampanjoissa työntekijät saattavat jättää osallistumatta, koska he ovat väsyneitä tai heillä on muita suunnitelmia. Hämäläisen (2005, 78–79) mukaan henkilöstön energiavarastot riittävät, innostusta riittää ja jaksamisongelmat ovat pieniä, kun motivaatio on korkealla. Motivaation ollessa alhaalla työntekijä ei työskentele yhtä tehokkaasti kuin motivaation ollessa hyvällä tasolla. Työpäivän aikana järjestettävät telemarkkinointikampanjat ovat henkilöstön mielestä huonoon

aikaan, koska silloin ei tavoita asiakkaita yhtä tehokkaasti kuin työpäivän jälkeen. Motivaatio saattaa laskea, jos asiakkaat eivät vastaa puhelimeen ja sen vuoksi telemarkkinointikampanjoille pitäisi löytää parempi ajankohta. Toisaalta ajankohdan valitseminen on vaikeaa, kuten Bergström ja Leppänen (2011, 445) toteavat, että puhelinkeskusteluun valmistautuessa on hankala löytää sopiva soittoaika, jolloin asiakkaat tavoitettaisiin parhaiten. Soittoajankohdan muuttamisella voitaisiin kuitenkin vaikuttaa henkilöstön osallistumiseen ja motivaatioon merkittävästi. Telemarkkinointikampanjoita voisi järjestää myös eri kellonaikoihin, jolloin työntekijät saisivat päättää itselleen sopivan ajankohdan ja osallistujamäärä voisi nousta.

Työntekijöillä on yleisesti ottaen hyvä motivaatio ja työilmapiiri on hyvä. Henkilöstön osallistuminen telemarkkinointikampanjoihin omien tavoitteiden, onnistumisien ja kokemuksen vuoksi viestivät henkilöstön sisäisen motivaation olevan pääsääntöisesti kunnossa. Nieminen ja Tomperi (2008, 37) huomauttavat, että toimintaan osallistuminen oman ilon ja nautinnon vuoksi on sisäistä motivaatiota, ja se kumpuaa työntekijästä itsestään. Sisäiseen motivaatioon ovat liitettävissä positiiviset miitteet ja tunteet sekä käyttäytymismallit. Kohdeyrityksen kannattaisi tutkia henkilöstön motivaatiota ajoittain, koska motivaatiolla on vaikutusta lähestulkoon kaikkeen, mitä ihminen tekee. Motivaatio vaikuttaa henkilöstön suoriutumiseen tehtävistä ja työskentelytapoihin (Viitala 2007, 158). Motivaatio vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja toimintaan sekä selittää tehtyjä tai tekemättömiä asioita. Tavoitteet ja suorituksen laatu ovat motivaation tuloksia ja motivaatio kertoo yksilön sitoutuneisuudesta työhön. Motivaatio on valintoja, käyttäytymistä sekä tekemisen kestoa. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.) Telemarkkinointikampanjoiden tavoitteena on saada aikavarauksia konttorille ja niiden kautta myyntiä. Ropen (2000, 410) mukaan myyntituloksiin pyrittäessä henkilöstön täytyy olla sitoutunut ja motivoitunut.

Kohdeyrityksessä osallistutaan telemarkkinointikampanjoihin myös vaihtelun ja pakon vuoksi, mikä viestii siitä, että toimipaikassa pitäisi kiinnittää huomiota henkilöstön kouluttautumiseen ja hyvinvointiin. Toimipaikassa oltiin muun muassa epävarmoja siitä, ovatko telemarkkinointikampanjat enää vapaaehtoisia, koska niitä järjestetään työajalla. Viitala (2007, 159–160) toteaa, että motivaatiotekijänä itsemääräämisoikeus on varsin tärkeä, koska se vaikuttaa suoraan työntekijän suoriutumiseen, oppimiseen ja sopeutumiseen. Kohdeyrityksen olisi hyvä pohtia, kannattaisiko telemarkkinointikampanjat pitää vapaaehtoisina juuri autonomian vuoksi. Henkilöstö haki myös vaih-

telua työhönsä osallistumalla telemarkkinointikampanjoihin. Vaihtelun kaipaaminen viittaa siihen, että henkilöstön työtehtäviä tulisi vaihtaa tai kehittää. Hämäläinen (2005, 79) toteaa, että motivaatio kasvaa, kun työn sisältö on kiinnostavaa, mielekästä ja haastavaa, mikä tekee työstä palkitsevaa. Työmotivaatiota voi parantaa työn sisäisellä kehittämisellä ja jos se ei ole mahdollista, niin ulkoisien kannustimien ja palkan merkitys kasvaa. Kehittymismahdollisuudet, kuten koulutukset ja uusien mahdollisuuksien antaminen työntekijälle sitouttavat työntekijää yritykseen. (Viitala 2007, 160–162.) Lindholm ym. (2012, 56) mukaan oma ammatillinen kehittyminen on tärkeää ja se sitouttaa työntekijää yritykseen sekä kasvattaa työhyvinvointia.

Kohdeyrityksessä koetaan ajoittain negatiivisia tunteita telemarkkinointikampanjoita kohtaan. Negatiiviset tunteet saattavat johtua siitä, että myyntityö puhelimesta rinnastetaan usein lehtien myymiseen ja puhelinmyyjiin. Telemarkkinoinnista puhuttaessa ensimmäisenä tulee mieleen aikakausilehtien myyminen. Todellisuudessa telemarkkinointi on myyntiä, myynnin edistämistä, asiakaspalvelua ja markkinointia, joka tapahtuu puhelimesta. (Vuorio 2008, 92; 95.) Henkilöstön tulisi pohtia suhtautumistaan ja asennettaan telemarkkinointiin. Nieminen ja Tomperi (2008, 19–23) toteavat, että organisaatio onnistuu tuottamaan voittoa ainoastaan, jos henkilöstön motivaatio, osaaminen, oikea asenne ja arvot ovat kohdillaan. Kukaan muu kuin henkilö itse ei voi vaikuttaa omaan asenteeseensa. Oikea asenne sisältää esimerkiksi oma-aloitteisuutta, sisua, kehittymishalua ja nälkää työn suhteen. Vuorio (2008, 23–24) mielestä kaikki on kiinni omasta asenteesta ja itsensä tekemisestä vastustuskykyiseksi negatiiviselle ilmapiirille sekä valituksille.

6.1.3 Kannustaminen

Toimipaikassa osallistuttaisiin enemmän telemarkkinointikampanjoihin, jos siitä palkittaisiin jotenkin. Myyntikilpailuista oltiin esimerkiksi kiinnostuneita. Myyntikilpailu on ajoittain hyvä motivointikeino, jolla pyritään herättämään henkilöstön myyntihenkeä (Bergström & Leppänen 2011, 155; 176–178). Kohdeyrityksessä ei palkita telemarkkinointikampanjoihin osallistumisesta. Toimeksiantajan kannattaisi ehkä ottaa jokin erilaisista palkitsemistavoista käyttöön, koska se kasvattaisi henkilöstön motivaatiota huomattavasti. Henkilöstö itse toivoi pieniä palkkioita, kuten elokuvalippuja. Palkitsemistapoja on sekä aineellisia että aineettomia ja kohdeyritys voisi valita sille sopivan palkitsemistavan. Aineellisia tapoja palkita ovat muun muassa palkka sekä

lahjat ja aineettomia ovat esimerkiksi työajanjärjestelyt sekä palaute (Hakonen ym. 2014, 38–39). Positiiviset palautteet ja kunnioitus työntekijää kohtaan motivoivat ja lisäävät sitoutumista sekä työn iloa (Viitala 2007, 160–161). Viitala ja Jylhä (2010, 234–235) lisäävät palkitsemiskeinoin erilaiset henkilöstöalennukset, koulutusmahdollisuudet, tulospalkkauksen ja liikuntasetelit. Rope (2000, 620) listaa palkitsemistapoihin julkiset huomionosoitukset sekä kuukauden myyjä -tittelin, jotka saavuttavat suosiotaan koko ajan niiden julkisuuden ja arvostuksen vuoksi.

Hakonen ym. (2014, 35; 52–53) huomauttavat, että palkitsemistavoissa on valinnanvara enemmän kuin koskaan ja huonoja tapoja palkita ei käytännössä voi olla. Yksilöt ovat kuitenkin erilaisia ja palkitsemistapoja miettiessä tulisi pitää mielessä, että raha ei motivoi kaikkia. Kannusteet olisi hyvä miettiä ryhmittäin tai yksilöittäin, koska ihmisiä motivoivat ja kiinnostavat erilaiset asiat, ja lisäksi kannustejärjestelmän kuuluu olla oikeudenmukainen (Bergström & Leppänen 2011, 155; 176–178). Henkilöstö toivoi saavansa arvostusta ja huomiota. Kollegat pyrkivät antamaan toisillensa palautetta, jos telemarkkinointikampanja on saanut aikaan hyvät kaupat tai uuden asiakkaan. Kollegat voisivat jatkaa sosiaalisten palkkioiden antamista toisilleen ja esimiehelle voisi myös kertoa työtoverinsa onnistumisista. Kauhanen (2012, 111–112) esittää, että arvostuksen ja palautteen saaminen esimiehiltä, kollegoilta ja asiakkailta tyydyttävät sosiaalisia tarpeita eli ne ovat sosiaalisia palkkioita. Kohdeyrityksessä voitaisiin miettiä myös sosiaalisia verkostoja palkitsemiskeinoina, koska niitä ei ole Viitalan (2007, 162) mukaan vielä paljoa käytetty ja niillä on psykologinen merkitys. Työn ulkopuoliset tapahtumat, jotka saattavat henkilöstön yhteen, motivoivat ja nostavat yhteishenkeä. Erilaisien juhlien, tapahtumien ja tilaisuuksien kautta kollegat tutustuisivat toisiinsa paremmin ja se kohottaisi yhteishenkeä huomattavasti, mikä näkyisi varmasti työpaikallakin.

Kohdeyrityksessä kaivattaisiin lisää koulutusta telemarkkinoinnin aihepiireistä. Soittaminen koettiin ajoittain vaikeaksi, koska tietoa ei ollut riittävästi kampanjan aiheesta. Henkilöstön itsevarmuuden ja motivaation kasvattamiseksi sekä tietojen ja taitojen kasvattamiseksi tulisi järjestää koulutuksia. Markkinoinnin ei voida olettaa onnistuvan ulkoisille asiakkaille, jos sisäistä kohderyhmää ei ole valmennettu ensin. Henkilöstö ei voi ostaa tarjoomaa, jos se ei tiedä siitä tarpeeksi eikä se osaa toteuttaa sitä. Koulutus on yksi tärkeimmistä työkaluista viestintä- ja asennejohtamisessa ja sen tulisi sisältää esimerkiksi henkilöstön myynti-, viestintä- ja palvelutaitojen kehittämistä. (Grönroos

2001, 431–432; 446.) Koulutukset ovat kehittymismahdollisuuksia työntekijälle ja ne ovat tärkeä osa palkitsemista. Koulutukset parantavat henkilöstön asemaa työmarkkinoilla sekä omassa organisaatiossa ja mahdollistavat uralla etenemisen. (Viitala 2007, 162.) Ropen (2000, 615; 617) mielestä koulutuksen avulla yritys houkuttelee hyviä työntekijöitä hakeutumaan yritykseen. Nykyinen henkilöstö viihtyy paremmin ja haluaa pysyä yrityksen palveluksessa, jos koulutuksesta pidetään huolta.

Kohdeyrityksessä esimiesten kerrottiin kannustavan henkilöstöä telemarkkinointiin. Esimiehien tulee kannustaa alaisiaan tulevaisuudessakin, huomioiden kuitenkin yksilöt ja heidän toiveensa kannustamisen suhteen. Kauhasen (2012, 111–112) mukaan on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa niin hyvin, että tietää tavan, jolla jokaista yksilöä kohdellaan. Viitala (2007, 160–161) toteaa, että motivaation kasvattamisessa on tärkeää johtaa kannustavasti ja keskustella työntekijöiden kanssa sekä tukea heitä. Palkka ei korvaa huonon esimiestyön ja johtamisen aiheuttamaa tuhoa, kun työntekijä on kadottanut motivaationsa. Bergström ja Leppänen (2007, 155) kiteyttävät, että työntekijän henkilökohtainen huomioiminen on kaikista tärkeintä, koska sen avulla työntekijä jaksaa pyrkiä parhaaseen lopputulokseen päivittäin. Kiittäminen ja myönteinen palaute hyvästä työstä ei saa myöskään unohtua.

Toisinaan esimiehen kannustaminen telemarkkinointikampanjoihin koetaan ahdistavana, jos esimies kehottaa työntekijää osallistumaan tai merkitsee työntekijän osallistumisen kalenteriin valmiiksi. Leskelä (2002, 42–43) toteaa, että työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että esimies tuntee jokaisen työntekijän yksilönä. Esimies pystyy parhaiten hyödyntämään työntekijää työssään eri tavoin, kun esimies on tietoinen siitä, mitä kukin yksilö kaipaa ja mitkä hänen tarpeensa ovat. Lindholm ym. (2012, 56–57) neuvovat työntekijää keskustelemaan esimiehen kanssa ahdistavista asioista, peloista ja muista vaivaavista asioista kehityskeskusteluissa. Työntekijä voi antaa esimiehelleen tai organisaatiolle palautetta, joka parantaa työntekijän onnistumista työtehtävissä. Sipilän (2008, 96–98) mukaan on myös tärkeää, että organisaation jäsenillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen avulla voidaan antaa ideoita ja kritiikkiä. Kritiikin antaminen on merkki siitä, että työntekijä on sitoutunut yritykseen ja toimii aktiivisesti, ja häntä tulisi kiittää parannusehdotuksista. Työntekijöiden tulisi kertoa avoimesti tunteistaan kehityskeskusteluissa, jotta esimiehet olisivat tietoisia heidän mieltään painavista asioista. Telemarkkinointia on vaikea kehittää, jos

työntekijät eivät uskalla ilmaista mielipiteitään. Parhaimmillaan henkilöstön ideat parantavat organisaation tulosta ja nostavat me-henkeä.

Toimipaikassa pidetään kehityskeskusteluita telemarkkinoinnista, mutta ei telemarkkinointikampanjoista. Kehityskeskusteluissa keskustellaan kuitenkin soitoista ja aika-varauksista eli telemarkkinointi on kehityskeskusteluissa esillä. Kohdeyrityksessä kannattaa ylläpitää kehityskeskusteluiden hyvää tasoa. Kehityskeskustelut olisi hyvä paikka keskustella työntekijän kanssa hänen osallistumisestaan tai osallistumatta jättämisestään telemarkkinointikampanjoihin, jolloin yksilöiden motivaatiotekijät nousisivat esille. Keskustelun avulla molemmat osapuolet voisivat kehittää tai helpottaa telemarkkinointikampanjoihin osallistumista. Henkilöstöä saataisiin varmasti osallistumaan enemmän telemarkkinointikampanjoihin, kun esimies olisi tietoinen alaisien motivaatioasioista.

Kehityskeskusteluissa voitaisiin yhdessä kehittää ja ideoida telemarkkinointikampanjoita paremmiksi ja helpottaa osallistumista. Telemarkkinointikampanjoihin voisi asettaa edes yhden tavoitteen, vaikka telemarkkinointiin itsessään onkin asetettu tavoitteita. Esimies ja alainen voisivat keskustella telemarkkinointikampanjan jälkeen, oliko tavoitteen asettamisesta hyötyä ja tuntuiko osallistuminen erilaiselta. Uusintakeskustelun pohjalta toimintaa voitaisiin jälleen hioa ja parantaa, kunnes se olisi molempia osapuolia tyydyttävää. Lindholm ym. (2012, 55–58) kiteyttävät, että tavoitteet ja saavutetut tulokset ovat usein kehityskeskusteluiden aiheina. Toimintaan asetetut tavoitteet edellyttävät niiden seuraamista ja palautetta tuloksista, joita on saavutettu. Numeerisiin tavoitteisiin ja tuloksiin ei pitäisi keskittyä liikaa, vaan työntekijän pitkäaikaiseen kehittämiseen. Kehityskeskusteluita kuuluisi seurata seurantakeskustelu puolen vuoden päästä ja siinä tehtäisiin tilannekatsaus sekä jatkotoimenpiteistä sopiminen. Taulukossa 2 esitän yhteenvedon kehitysideoista sekä niiden hyödyistä.

TAULUKKO 2. Yhteenveto toimenpidesuosituksista

Toimenpidesuosituksen kohde	Kehitysideat	Hyödyt
Telemarkkinointi	Puheluiden laadun kehittäminen, suoramarkkinoinnin käyttäminen, näkymättömyyden hyödyntäminen, huolellinen taustatyön tekeminen, äänen tehokas hyödyntäminen, yhteenvedon ja tiivistelmän käyttöönotto ja tilannetajun jatkuva hyödyntäminen	Asiakassuhteiden kehitys, merkittävän tiedon saaminen, ajankäytön tehostuminen, useammat onnistuneet yhteydenotot, väärinkäsityksien väheneminen, myyntityön tehostuminen, selkeämmät puhelin keskustelut, asiakkaan luottamuksen kasvattaminen ja parempi asiakaspalvelu
Motivaatio	Soittoajan muuttaminen, henkilöstön kouluttautuminen, henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen, työtehtävien kehitys, telemarkkinointikampanjoiden säilyttäminen vapaaehtoisina ja henkilöstön asenteiden tarkkailu	Osallistujamäärän kasvu telemarkkinointikampanjoihin, motivaation parantaminen, henkilöstön parempi suoriutuminen, henkilöstön parempi sitoutuneisuus yritykseen, työhyvinvoinnin kasvu sekä oma-aloitteisuuden, sisun ja kehittymishalun kasvu
Kannustaminen	Henkilöstön palkitseminen, myyntikilpailuiden järjestäminen, palautteiden antaminen, henkilöstön arvostus ja huomiointi, sosiaalisten palkkioiden antaminen, sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen, koulutuksien järjestäminen, esimiehen kannustaminen yksilötasolla, vuoropuheluiden käyminen organisaation jäsenien välillä, telemarkkinointikampanjoiden ottaminen esille kehityskeskusteluissa, henkilöstön pitkäaikainen kehittäminen ja seurantakeskusteluiden pitäminen	Henkilöstön motivaation kasvu, työn ilon sekä sitoutuneisuuden lisääntyminen, sosiaalisten tarpeiden tyydytys, yhteishengen kasvu, henkilöstön itsevarmuuden kasvu, myynti-, viestintä- ja palvelutaitojen kehitys, henkilöstön aseman parantuminen, hyvien työntekijöiden hakeutuminen yritykseen ja nykyisen henkilöstön halu pysyä yrityksessä, henkilöstön hyvä työnjälki, yrityksen tulokasvu, telemarkkinointikampanjoiden kehitys ja osallistumisen helpottuminen

Suurin osa laatimistani kehitysideoista ovat käytännössä katsoen ilmaisia toimeksiantajalle. Kehitysideoiden hyöty voi näkyä muun muassa myynnin lisääntymisenä. Työntekijöiden järviä asiakkaiden tyytyväisyys voisi myös nousta, jos kehitysideoita hyödynnettäisiin.

6.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä. Luotettavuuden arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat, ratkaisut sekä teot, joita hän on tehnyt. Tutkijan täytyy itse arvioida tutkimuksensa luotettavuus sekä jokainen hänen tekemänsä valinta. Luotettavuuden arviointia tehdään siis koko tutkimusprosessin ajan, alkaen teoriasta ja päättyen johtopäätöksiin. (Vilkkä 2009, 158–159.)

Tutkimuksen laatu

Hyvän haastattelurungon tekeminen etukäteen auttaa tutkimuksen laadukkuuden tavoittelemisessa. Tutkijalle on eduksi, jos hän miettii ennalta, miten aihepiirejä voidaan syventää ja minkälaisia lisäkysymyksiä voisi olla. Teemahaastattelua tehdessä tutkijan täytyy kuitenkin muistaa, että teemahaastattelu ei ole ainoastaan pääteemojen esittämistä ja kaikkiin lisäkysymyksiin ei voi ennalta varautua. Haastattelujen litteroiminen mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen parantaa niiden laatua, varsinkin jos tutkija itse tekee sekä haastattelut että litteroinnin. Haastatteluaineiston sanotaan olevan yhtä luotettava kuin sen laatu. Haastatteluaineistoa ei voi pitää luotettavana, jos luokittelu on sattumanvaraista, litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai tallenteiden kuuluvuus on huono. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185.)

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tarkka selostus pätee tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin, jolloin nousevat esille kysymykset selityksen sopivuudesta sekä luotettavuudesta kuvattavaan ongelmaan. Aineiston tuottaminen tulisi kertoa mahdollisimman totuudenmukaisesti ja selvästi. Lukijalle tulisi kertoa olosuhteet, joissa tutkimus on toteutettu, haastatteluihin käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma käyttäytyminen tutkimuksen aikana. Tutkijan tarvitsee perustella lukijalle, mistä hänen päätelmänsä perustuvat ja millä perusteilla hän on tulkintansa muodostanut. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan analysoida erilaisin mittaus- ja tutkimuskeinoin, mutta yleisimmät näistä ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa ja tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tulos voidaan todeta reliaabeliksi, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai tutkittavan kohteen tutkiminen eri tutkimuskerroilla tuo saman tuloksen. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Näiden käsitteiden käyttämistä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen ympäristössä. Laadulliselle tutkimukselle ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita luotettavuuden arvioinnista, koska tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; 135.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat käsiteanalyysi sekä rakennevalidius. Rakennevalidius rinnastetaan usein validiuksen määritelmään, koska se liittyy kysymykseen siitä, koskeeko tutkimus juuri sitä, mitä sen on pitänytkin. Rakennevalidiuksessa on kysymys tulkinnan ongelmasta sekä tutkimuksen käsitteistä, joiden kuuluisi heijastaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan täytyy siis pystyä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt kuvaamaan tutkittavaa ongelmaa ja miten hän on sen tehnyt. Menettelyt täytyy perustella uskottavasti ja toinen tutkija voi saada aikaan erilaisia tuloksia ilman, että tutkimusta tai tutkimusmenetelmää kyseenalaistettaisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 187; 189.)

Laadullisen aineiston analyysissä reliaabelius tulee esille aineiston laatua koskevissa asioissa. Reliaabelius ei koske niinkään haastateltavien vastauksia vaan tutkijan toimintaa. Tutkijan toiminnassa tarkastellaan sitä, onko tutkija osannut tehdä materiaalistaan luotettavan analyysin. Reliaabelius tarkastelee muun muassa sitä, onko tutkimuksessa otettu koko aineisto huomioon ja onko litterointi tehty oikein. Tulosten kuuluu heijastaa tutkittavien ajatusmaailmaa, vaikka haastattelujen tulos on seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.)

Itsearviointi

Ennen tutkimuksen toteuttamista olin kirjoittanut teoreettisen viitekehyksen valmiiksi ja haastatteluja tehdessäni huomasin, että haastateltavien vastaukset tukivat teoriaa. Mielestäni tutkimus kuvastaa todellisuutta, koska siinä nousi teoriassa käsiteltyjä asioita esille, eikä yllättäviä käänteitä tapahtunut. Pyysin kaikilta haastateltavilta erikseen lupaa nauhoittaa puhelinhaastattelut ja kerroin, että vastaukset pysyvät anonyymeina sekä ainoastaan minun ja haastateltavan välisinä. Pyysin haastateltavia kertomaan asiat totuudenmukaisesti, niin kuin ne ovat ja uskon, että vastaajat olivat aitoja sekä rehellisiä vastauksissaan. Haastattelin viittä eri toimihenkilöä ja olisin tehnyt haastatteluja vielä enemmänkin, mutta vastaukset alkoivat toistaa itseään jo kolmen haastattelun jälkeen.

Tutkimuksessa saadut tulokset eivät mielestäni ole sattumanvaraisia. Uskon, että tulokset olisivat samansuuntaiset, jos tekisin tutkimuksen uudestaan jollekin samankaltaiselle yritykselle ja kohderyhmälle tai jonkun toisen suorittaessa tutkimuksen kohdeyritykselle. Tutkimus koski mielestäni juuri sitä, mitä toimeksiantaja minulta toivoikin. Otin tutkimuksessani koko aineiston huomioon ja kuuntelin puhelinhaastattelut läpi moneen kertaan. Litteroin haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta tutkimukseni luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. Lisäksi pystyin varmistamaan haastateltavien vastauksia jälkikäteen sähköpostitse, jos minulle jäi jotakin epäselvää tai kaivatessani täydennystä vastauksiin.

Haastattelututkimukseni luotettavuus on mielestäni hyvä, mutta parantamisen varaa olisi ollut haastatteluvälineissäni. Kuuluvuus oli puhelimesta ajoittain heikko ja jouduin välillä toistamaan kysymyksiä, jolloin ajatus saattoi hetkeksi katketa sekä minulta että haastateltavalta. Mikäli haastateltava ei osannut vastata kysymykseen, niin esitin lisäkysymyksiä. Muutama lisäkysymys minulla oli valmiina ja loput muodostin tilanteiden mukaan. Lisäkysymyksiä esittäessäni pyrin välttämään johdattelemista ja annoin haastateltavan itse kertoa mielipiteensä. Tunsin kaikki haastateltavat, koska olin ollut työntekijänä yrityksessä, mutta en antanut sen vaikuttaa haastattelutilanteissa millään tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta tukee käyttäytymiseni neutraalina haastattelijana sekä tyyni puheääneni. Pyrin esittämään kysymykset kaikille samalla tavalla, enkä antanut ääneni vaikuttaa vastauksien sisältöön. Lisäksi pidän puhelimesta tehtyä haastattelua luotettavana, koska haastateltavat eivät nähneet ilmeitäni, eleitäni eikä kehonkieltäni.

7 PÄÄTÄNTÖ

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen loppuvuodesta 2013, kun olimme toimeksiantajani kanssa päättäneet opinnäytetyöni aiheen. Päädyimme tutkimusongelmaan yhdessä, kun syventävä työharjoitteluni kohdeyrityksessä oli päättynyt. Tiesin telemarkkinointikampanjoiden olevan suhteellisen uusi ja tuore asia kohdeyrityksessä, joten ehdotin, että opinnäytetyöni aihe voisi käsitellä juuri telemarkkinointia. Työstin teoreettista viitekehystäni kauan, koska huomasin telemarkkinoinnin ja motivaation olevan käsitteinä varsin laajoja ja aihealueen rajaaminen muodostui hyvin haasteelliseksi. Teoreettinen viitekehyseni muodostuikin odotettua pidemmäksi, mutta koin siinä esiintyvät asiat ja esimerkit olennaisina tekijöinä telemarkkinoinnin parempaan ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

Teoreettisen viitekehyseni valmistumista hidasti äidiksi tuleminen ja se valmistuikin vasta syyskuussa 2014. Tämän jälkeen ryhdyin suunnittelemaan haastattelun toteutusta sekä haastattelurunkoa. Teoreettinen viitekehyseni oli suurena apua haastattelukysymyksiä tehdessäni ja kysymykset muotoutuivat melko nopeasti. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää työntekijöitä motivoivia asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön aktiivisuuteen telemarkkinointikampanjoita koskien. Pysin muodostamaan haastattelukysymykset niin, että saisin mahdollisimman syvällistä tietoa henkilöstöltä. Tavoitteenani oli saada selville, miten telemarkkinointia sekä telemarkkinointikampanjoita voitaisiin kehittää henkilöstön mielestä. Lisäksi halusin, että kohdeyritys hyötyisi sekä teoriasta että tuloksista. Haastattelut toteutin syyskuun lopussa 2014. Mielestäni puhelinhaastattelut sujuivat hyvin ja oli todella mielenkiintoista huomata, että henkilöstö ajatteli asioista samankaltaisesti.

Johtopäätösten ja toimenpidesuosittelusten laatiminen oli mielekästä, mutta osittain myös haastavaa. Toimenpidesuosittelusten tekemisestä teki haastavaa laaja viitekehyseni, minkä vuoksi minun täytyi olla äärimmäisen huolellinen ja tarkka. Tutkimusta vaikeutti osittain myös se, että opinnäytetyöprosessin alkaessa telemarkkinointikampanjat toteutettiin työajan ulkopuolella ja ne olivat vapaaehtoisia. Puhelinhaastatteluita tehdessäni huomasin, että telemarkkinointikampanjoita on alettu järjestää työajalla, eikä henkilöstö pitänyt niitä enää vapaaehtoisina. Tämän vuoksi minun oli tehtävä johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia tarkasti ja harkiten.

Positiivinen ja auttavainen kohdeyritys säilytti motivaationi korkealla koko opinnäytetyöprosessin ajan ja halusin tehdä parhaani, jotta tutkimus vastaisi sen tarpeita. Mielestäni telemarkkinointikampanjoiden kehittäminen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön motivaatioon osallistua ja niiden kehittämistä tulisi miettiä myös jatkossa. Telemarkkinoinnin avulla kohdeyritys voi saada aikaan hyviä tuloksia pienillä kustannuksilla. Lisäksi telemarkkinointi tukee henkilöstön myyntityötä ja on merkittävä apuväline, jota kannattaa hyödyntää kovassa finanssialan kilpailussa. Tutkimuksen avulla sain selville henkilöstön ajatuksia ja toiveita telemarkkinointikampanjoiden kehittämistä varten. Uskon, että työstäni on hyötyä ja sen avulla kohdeyritys onnistuu motivoimaan enemmän työntekijöitä osallistumaan telemarkkinointikampanjoihin. Teoriaani tukee toimenpidesuosituksia ja sen vuoksi uskon niiden olevan hyödyllisiä ja varteenotettavia. Mielestäni kohdeyritys voisi tulevaisuudessa suorittaa tutkimuksen uudestaan, jotta nähtäisiin, ovatko telemarkkinointikampanjat kehittyneet ja osallistujamäärät kasvaneet. Lisäksi suosittelen tekemään jatkotutkimuksen henkilöstön motivaatiosta.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Alanen, Ville, Mälkiä, Taru & Sell, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Altmann, Hans Christian 2002. Myyjästä voittajaksi. Huipputuloksia myyntityössä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Burnes, Rick 2008. Inbound Marketing. Inbound Marketing & the Next Phase of Marketing on the Web. WWW-dokumentti. <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/4416/Inbound-Marketing-the-Next-Phase-of-Marketing-on-the-Web.aspx>. Päivitetty 9.1.2014. Luettu 1.9.2014.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hall, Richard 2012. Brilliant marketing. What the best marketers know, do and say. Second edition. Harlow: Pearson.
- Herzberg, Frederick 2003. Motivating People. One More Time: How Do You Motivate Employees?. Harvard Business Review 87–96. Verkkolehti. <http://lyle.smu.edu/emis/even8364/fall2009/Journal%20Articles%2009/How%20Do%20You%20Motivate%20Employees.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 11.9.2014.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.
- Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juslén, Jari 2009. Inbound-markkinointi vai outbound-markkinointi? Akatemia 24/7. WWW-dokumentti. <http://akatemia.fi/2009/03/inbound-markkinointi-vai-outbound-markkinointi/>. Päivitetty 9.9.2009. Luettu 1.9.2014.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Keefer, Amber 2014. Advantages & Disadvantages of Telemarketing. Houston Chronicle. WWW-dokumentti. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-telemarketing-41474.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2014.

Korkeamäki, Anne, Lindström, Pauli, Ryhänen, Tuula, Saukkonen, Minna & Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, Philip 2003. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Readme.fi.

Kurvinen, Jarkko & Sipilä, Lauri 2014. Mielipidejohtaja. Voittajan resepti toimialasi valloitukseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leskelä, Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lindholm, Tommi, Pajunen, Riikka & Salminen, Jari 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Maslow, Abraham, Harold 1943. A Theory Of Human Motivation. Psychological Review Vol 50 No 4. PDF-dokumentti. <https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z7hNjZINDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUtMDExMDJkZDExNWRm/e dit?pli=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.9.2014.

Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo & Wrange, Kim 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nibusinessinfo.co.uk 2014. Advantages and disadvantages of telemarketing. WWW-dokumentti. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-telemarketing>. Päivitetty 27.8.2014. Luettu 27.8.2014.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Pekkarinen, Ulla, Pekkarinen, Erkki & Vornanen, Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: KAUPPAKAARI Oyj.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2006. Myynnin lyhytterapia. Sanoista tekoihin. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sipilä, Lauri 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Infor Oy.

Taloustutkimus Oy 2014. Kvalitatiivinen tutkimus. WWW-dokumentti.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Päivitetty 27.8.2014. Luettu 27.8.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Vuorio, Pauli 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: FINVA.

Haastattelurunko

Telemarkkinointi

Tiedätkö, että organisaatiossasi järjestetään telemarkkinointikampanjoita?

Miten hyödylliseksi koet telemarkkinoinnin organisaatiossanne?

Oletko osallistunut telemarkkinointikampanjaan? (KYLLÄ: Miten osallistuminen sinusta meni? EN: Miksi?)

Henkilökohtainen myyntityö

Miten valmistaudut soittamiseen?

Miten asiakkaat suhtautuvat soittoihin?

Miten kuvailisit itseäsi soittajana? Miten toimit puhelun aikana?

Miten suhtaudut mahdollisiin vastaväitteisiin ja negatiivisiin vastauksiin?

Minkälaisia vastaväitteitä kohtaat puhelimessa? Miten vastaat vastaväitteisiin?

Mikä soittamisessa on helpointa/mukavinta? Mikä puolestaan on vaikeinta?

Motivaatio

Mistä syystä päätit osallistua tai jättää osallistumatta telemarkkinointikampanjaan?

Miten muiden työntekijöiden osallistuminen tai osallistumatta jättäminen telemarkkinointikampanjaan vaikuttaa sinuun?

Mitkä asiat saivat sinut osallistumaan telemarkkinointikampanjaan tai lisäämään osallistumistasi? ("En tiedä"-vastaukseen lisäkysymys: auttaisivatko raha/kannustaminen/koulutus/me-hengen parantaminen/tulospalkkio/bonus/vapaa-aika/paremmat soittoajat/kilpailu/mikä?)

Kannustaminen

Millä tavoin saat telemarkkinointikampanjoista tietoa?

Järjestääkö organisaatio koulutusta telemarkkinointikampanjaan? Koetko tarvitsevasi koulutusta telemarkkinointikampanjaan? Millaista?

Miten esimiehesi ja johto kannustavat osallistumaan telemarkkinointikampanjaan?

Miten telemarkkinointikampanjaan osallistumisesta palkitaan?

Minkälaista palautetta olet saanut telemarkkinointikampanjaan osallistumisesta esimieheltäsi/johdolta/asiakkailta?

Minkälaisia tavoitteita olette asettaneet sinulle kehityskeskusteluissa telemarkkinointikampanjoiden suhteen? Oletteko seuranneet tavoitteiden edistymistä?

Mitä muuta haluaisit vielä sanoa?